

التدريب والتنمية

السنة الثانية - العدد الثالث - يناير ٢٠٠٩ - السعر ١٠ جنيهات

مجلة علمية متخصصة - تصدر كل ثلاثة شهور

فن الإدارة بالرعاية

عمر السيسى

الحفاظ على روح المنظمة

الإدارة الإستراتيجية

ضرورة فى عالم التطورات التقنية

الدماغ وما فيها

الرقابة الإستراتيجية

وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمات

كيف تكون مستهعاً منصتاً ؟

12manage.com



تيد تيرنر

صاحب البصمة
الإعلامية الأكثر تأثيراً



tdmagazine@pmecegypt.com

مركز الخبرات المهنية للإدارة
جمهورية مصر العربية



Passion For Excellence

best books in Management
edara**book.com**
أفضل ما كتب في الإدارة



23 Amer st. Off Dokki, Giza , Egypt

Tel: 02 37610398

Website: www.pmecegypt.com

E-mail: info@pmecegypt.com



Training & Development Society
جمعية التدريب والتنمية

جمعية التدريب والتنمية

جمعية أهلية غير حكومية مشهرة برقم ١٣٠٨ لعام ١٩٩٧

نشاط الجمعية..

١. تدعيم إطار السلوك والقيم الأخلاقية للعاملين بجهة التدريب .
٢. الارتقاء بجهة التدريب باعتبارها رسالة استثمار بشري .
٣. تنظيم الملتقيات التي تضم كل المهتمين بالتدريب وتنمية الموارد البشرية .
٤. تنظيم البرامج التدريبية في مختلف مجالات النشاط الإداري .
٥. تقديم الاستشارات وإعداد البحوث في المجالات المختلفة وبالأخص في المجال الإداري .
٦. إصدار مجلة التدريب والتنمية بهدف نشر الجديد في مجال عمل الجمعية وهي ربع سنوية حيث يحمل كل عدد موضوع جديد في مجال التدريب .
٧. عقد المؤتمرات والندوات بهدف متابعة الجديد في مجال الإدارة بصفة عامة والتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة .

مميزات العضوية الفردية..

١. الحصول على نسخة مجانية من مجلة التدريب والتنمية التي تصدر كل ثلاثة شهور .
٢. الحصول على خصم ١٠٪ خصم على إصدارات بهيك .
٣. الحصول على نسبة خصم أثناء معارض الكتب التي تشارك فيها بهيك .
٤. المشاركة في فعاليات المؤتمر السنوي بنسبة خصم ١٥٪ .
٥. المشاركة في فعاليات الصالون الفكري كل شهرين مجاناً .
٦. المساهمة في تحرير المجلة عن طريق المقالات الإدارية التي تعرض على لجنة للتقييم .

Please accept my Individual/ Corporate subscription for membership in the SOCIETY for one year

بداية الاشتراك : / / ٢٠٠٠ حتى / / ٢٠٠٠

الاسم:

التوقيع:

الاسم:

الموظيفة:

الدولة:

ص ب:

العنوان:

تليفون:

البريد الإلكتروني:

تاريخ الاشتراك: / / ٢٠٠٠

t_d@pmecegypt.com

التدريب والتنمية

رئيس مجلس الإدارة

دكتور / عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

رئيس التحرير

محمود بكر

فريق العمل

د. حاتم قابيل

دينا توفيق

تهانج نجيب

خالد محمد

إيمان مصطفى

للاستعلام

مجلة التدريب والتنمية

جمهورية مصر العربية

23 شارع عامر - من شارع الدقي

الجيزة / ج.ب. 338

الأورمان - رمز بريدي 12612

تليفون وفاكس 33367960-37610317

37610398

مجلة علمية مهنية متخصصة

تصدر بتدريس من

فيوتشر للمصاحفة والأعلام (أوف شور)

ترخيص رقم 16057 لندن

إدارة

مؤسسة الإهرام - الإدارة العامة للتوزيع

tdmagazine@pmecegypt.com

Printed by: Sahara printing company

حقوق النشر والنشر . جميع المواد التحريرية محفوظة للحملة وهي ملك خاص بها ولا يسمح بإعادة نشر أو طباعة أو حفظ أو نسخ أي من هذه المواد بدون إذن مسبق من الدكتور / عبد الرحمن توفيق .

لا تغير جميع الآراء وجهات النظر الموجودة بالمجلة بالضرورة من رأي الناشر بل تغير عن آراء أصحابها

٤ كيف تكون مستمعا منصتا؟

الغ يتصل بك يوما أحد أصدقائك حزينا باكيا لأن لديه مشكلة ما لا يقوى على حلها. فتطلب منه أن يحكيها لك وتستمع له باصغاء ثم في نهاية حديثه يقول لك لقد استرحت كثيرا بعد أن تحدثت معك عما كان يحزنني؟

٧ الحفاظ على روم المنظمة

ظهر هذا الكتاب ليتضمن كل ما يتعلق بحاضر ومستقبل الأعمال التنفيذية. فهو كتاب ينظر بعمق إلى صعود وهبوط الأعمال الذي يصفه الكاتب بغضب رابطا إياه بحالة واحدة فقط تتعلق بالشركات الأمريكية العملاقة.

٨ عمر السيسى فن الإدارة بالربايع

ولد الأستاذ / عمر السيسى الرئيس التنفيذي للبنك المصري الخليجي في ٩ ديسمبر عام ١٩٥٥ وتخرج من الجامعة الأمريكية بالقاهرة سنة ١٩٨٩ - متزوج وله ابن وابنة أحمد وسلمى - بهتم بكل تفاصيل عمله وحياته. أنافه. كلمته. لمسته. يدعى في أفكاره دون تردد في التعبير عنها

١٢ الإدارة الإستراتيجية ضرورة في عالم التطورات التكنولوجية

أغلب العاملون قد مروا بتلك المقابلات ومن لم يعمل حتى الآن فسوف يمر بالمقابلة قبل بدأ عمله

١٦ الرضاية الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية ادا. المنظمات

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها. وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة.

٢٠ تغطية للمؤتمر الإقليمي الثامن للتدريب والتنمية

في صمت وهجو... بعيدا عن أضواء الشهرة والأضواء الإعلامية كانت هناك شخصيات قيادية تعمل جاهدة من أجل تحقيق الإنجازات لتصل إلى قمة النجاح في عالم صار البقاء فيه بالأصلح والأقدر على مواكبة التطورات والتحديات.

٣٠ تيد تيرنر صاحب البصيرة الإعلامية الأكثر تأثيرا

كان على أن يعمل بقليل شجاع لأنه لم يكن لهذا العمل سابقة. كنت ذاهبا بدون وجل إلى مكان لم يسبق لأحد أن وصل إليه من قبل». هذا ما قاله تيد تيرنر مؤسس شبكة السبي أن أن وترن رنت ورك تليفزيون.

٣٨ الإنصات.. فهم ما وراء الكلمات

إذا كنت مستمعا جيدا ومنصتا ماهرا فإن استجابة الناس من حولك تكون أكثر إيجابية. فانت يمكنك أن تعرض نفسك وتقدمها بحجاجة أثناء مقابلة شخصية. وأن تقلل الوقت الذي تلت فيه مشكلاتك

٤٢ دماغك أفضل مما تعتقد

لقد تخمضت البحوث الحديثة حول الدماغ على اكتشافات جديدة وشيقة ومثيرة. تلك الاكتشافات تمت وازدهرت خلال السنوات العشر الماضية فقط. وقد يبدو هذا أمرا غريبا وخصوصا عندما تأخذ في الاعتبار أن الكائن البشري قد ظهر على الأرض منذ ١٣.٥٠٠.٠٠٠ سنة مضت.





رسالتى

الدماغ وما فيها .. مسألة عميقة واسعة اخترتها موضوعاً لهذا العدد.. الدماغ بكل ما لها وما عليها انشغل بها الأطباء وعلماء النفس والإدارة وتغيّر شكلها وحجمها بتغيّر الأزمان.. وصارت

دليلاً على العبقريّة والإبداع في كافة المجالات. تناولها المفكرون بالتحليل والتفسير واهتموا بالذاكرة

والتذكر والأحلام وقسموها إلى النصف الأيمن والنصف الأيسر وصمموا لها خريطة سميت بخريطة الدماغ وتصدى لها من علماء الإدارة الكثيرون مثل "ادوارد دي بونو" و "كوفي بوزان" وكلاهما اهتم بطريقتنا في التفكير وكيف يمكن تطويرها.

ونحن من جانبنا علينا أن نسأل أنفسنا أسئلة بسيطة منطقية لفهم هذا الجزء الذي يعلو جسم الإنسان دليل إعجاز الخالق في خلقه به منطقته للكلام وأخرى للضحك وثالثة للكتابة وجميعها ميز الله بها الإنسان عن غيره من المخلوقات كيف يحلم الإنسان، كيف ينمي ذاكرته، ما هي الفروق الرئيسية بين الأذكى والأغبى لماذا لا تتكرر نماذج مثل "اينشتاين" و "نيوتن" و "بيل جيتس" كثيراً هل هناك فروق رئيسية بين الدماغ العربي والدماغ الأمريكي والياباني والآسيوي.. وكيف نحافظ على هذا الأصل الحيوي من الهدر والضياح وسوء الطالع وسوء النوايا أيضاً.

دكتور عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

كيف

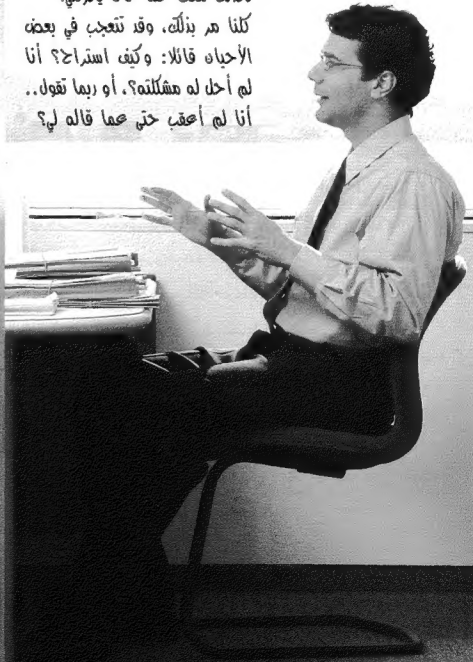
تكون مستمعا منصتا

الم يتصل بك يوما أحد أصدقائك حزينا باكيا لانه لديه مشكلة ما لا يقوى على حلها، فنطلب منه ان يخليها لك وتستمتع له يا صيغا، ثم في نهاية حديثه يقول لك لقد استرحت كثيرا بعد ان تحدثت معك عما كان يخرنني؟

كلنا هم بذلك، وقد نتعجب في بعض الأحيان قائلا: وكيف استراح؟ أنا لم أحل له مشكلته؟ أو ربما تقول.. أنا لم أعقب حتى عما قاله لي؟

الصمت والإنصات لما يقوله الغير عند الحديث معك هما مفتاح نجاحك في التواصل مع الآخرين. فهذا الصديق اليأس حقا لم يحل مشكلته بحديثك إليه. لكن في المقابل صمتك عند حديثه. استمعك له. وانصت لك ما كان يرويه ساعدوا مجتمعين ربما مع إظهارك لبعض التعاطف معه على التخفيف من حدة الآلام الواقعة عليه. فلقد شاركته دون أن تشعرك بمجرد اهتمامك بالإنصات لمشاكله على إعطائه الشعور بالاهتمام. الشيء الذي لا يستطيع الكثير إعطائه في هذه الأيام. ربما لأنهم دالعين التفكير في ما يخص اهتماماتهم. ومشكلاتهم فقط فاصبحوا لا يقوون على تحمل الاستماع للاهتمامات الأخرى للناس أو لمشكلاتهم. مما أفقد البعض القدرة على الشعور بالآخرين والتواصل معهم.

ومن خلال ملاحظة ومتابعه ما يدور حولك في الحياة ستصل لحقيقة واحدة وهي أن أغلب المشكلات التي تدور حولنا على كافه الأصعدة سواء بين الأفراد أو على المستوى الوطني أو الدولي ناتجة عن عدم استماع أحد الأطراف للآخر بإنصات مما أنتج سوء الفهم بين الطرفين. أو ربما لعدم رغبة أحد الطرفين أو ربما كليهما في الصمت والاستماع للطرف الآخر فكل طرف لا يريد أن يسمع إلا صوته فقط ولا يريد أن ينصت إلا لمن يتفق معه في وجهه النظر. فتلاشى النقاش البناء والحوار العاقل. مما أنتج المشاكل بين الأفراد والتي أنتجت المشكلات المجتمعية. وأنتج أيضا سوء الفهم بين الدول مما أنتج الحروب والتدمير. وكل ذلك بسبب عدم الرغبة في الإنصات وفهم الآخر



أصمت أو لا

كي نسمع وننصت إلى شخص يتحدث إلينا حول موضوع ما مهما كانت درجة أهميته بالنسبة لنا. ولكن لا يجب أن ننسى أن المغالاة في أمر ما تسبب عادة المشكلات. فالمغالاة في الصمت أي الصمت الدائم هو الآخر مثل الكلام الكثير بلا توقف وبلا إنصات للآخرين. فطول الصمت قد ينفر منك الآخرون ويجعلهم يشعرون بعدم اهتمامك بهم. أو يازدراك لهم ولحديثهم. وإذا زاد الصمت عن ذلك فقد يصفك البعض بالانطواء أو عدم القدرة على إدارة الحوار. وقد يصل الأمر إلى ظن البعض أن لديك أحد المشكلات النفسية وليس هذا النوع الزائد من الصمت الذي نبتغيه.

وحتى نستطيع كسب الآخرين والتواصل معهم فإن الأمر يتطلب منا -كما أوضحنا- أن نتوافر لدينا خصلتين هما الصمت والإنصات. ولعل الصمت هو الخطوة الأولى التي ستوصلنا إلى الاستماع للآخر ومن ثم الإنصات له. هناك حكمه نقول «فن الصمت أصعب من علم الكلام». فكثيراً ما يظن الناس أن الصمت هو شيء سهل أما الكلام فهو أمر صعب. حيث يصعب اختيار الكلام اللائم للموقف. متناسين في ذلك أنه إن كان ذلك بالأمر الصعب فالأمر الأصعب هو الصمت في الوقت اللائم. فبعض المواقف تتطلب منا التزام الصمت لكي لا نتفاقم مشكله ما. ومواقف أخرى تتطلب التزام الصمت

لا تنسى.. الصمت الفعال

وفي كثير من الأحيان يجعلك الصمت تبدو ذو شخصيه أقوى حيث قد بعد صمتك في حد ذاته رداً على إساءة الآخرين لك. فينظره منك أو بعدم الاهتمام إطلاقاً قد تكون أنت الأقوى وفي المقابل لن يستطيع أي شخص أن يلومك على كلمة قلتها. فتذكر دائماً أن الكلام هو ما يوقعنا في الأخطاء وهو ما يعكس في أحيان كثيرة الثقة بالنفس وقوه الشخصية. وإضافة إلى كل ما سبق فإن الصمت من الفضائل التي تجعلك أنت الأفضل في عيني نفسك وفي أعين الآخرين فقد لا ترد الإساءه بإساءة فتجعل من إساءة إليك يندم على ما فعله. وتقطع حبلاً من المشاكل والصراعات التي قد خذت بينك وبين الآخرين.

ما نتحدث عنه هنا هو الصمت الحمود الذي وإن عرفنا مزاياه فلن نخلى عنه أبداً ولعل أهم هذه المزايا أنه يمنحك الطاقة التي يمكنك من إدراك الموضوع الذي نتحدث فيه مع الآخرين. فأنت تحتاج إلى الصمت عند تفاعلك مع الآخرين تتحدث ثم نصمت لتستمع فتفكر فتجيب فتأتي إجاباتك منطقية. عقلانية. ومفتحة.

كذلك فالصمت يجعلك في كثير من المواقف أنت المسيطر فقد تبدي سلوك أو فعل معين دون أن تقول كلمه هذا السلوك يمكن أن يبدو غامضاً أصام الكثير وهذا الغموض يجعل اهتمامهم يزيد بك وبما ستقوله بعد ذلك وينتظروا حديثك. ويفكرون في كل نظره أو حركه تبديها. وكل كلمه ستقولها.

أسمع وأنتصت

في كتاب مادلين بولري «الاستماع» حيث أظهرت تلك الدراسة أن الناس يستغرقون حوالي ٤٠٪ من يومهم في الإنصات، و ٣٥٪ في التحدث، و ١٦٪ في القراءة، و ٩٪ في الكتابة، وتؤكد تلك الدراسة على أهمية ومكانه الإنصات في حياتنا وفي حياة من حولنا.

والإنصات يجعلك محل إعجاب الناس، وتقديرهم، فأن من يشكو إليه الجميع ولا يشكو منه أحد، فكم أنت بذلك شخصيه محبوبه مريحه لمن حولها ومفيده لنفسها، فلا تفكر أبداً أن إنصاتك سيفيد من حولك فقط ففوائده كفوائد الصمت التي سبق وخذنا عنها، فالإنصات سيجعلك صاحب خبرة ودراية في الحياة لديه قدرة على مواجهه المواقف الصعبة التي لم يتعرض لها، ففكر معي.. ستجد أن مجرد سماعك لمشكلات الآخرين، كيف واجهوا تلك المشكلات وكيف تعاملوا معها وماذا كان السلوك الأفضل في مثل هذه المواقف سيجعلك أنت صاحب خبرة كبيرة إذا ما وقعت في مثل هذه المشكلة، وحسن التصرف إذا ما تعرضت لهذا الموقف.

وبعد أن تصمت فإن الصمت لن يكون فعالاً كما تريد إلا عندما تسمع للآخرين وإنصات، فالصمت فقط لا يجدي بلا استماع للطرف الآخر، والاستماع وحده لا يجدي بدون إنصات.

فالفرق بعد أن تصمت حديث الطرف الآخر هو هل سمعته بإنصات أم سمعته فقط؟ فمجرد السمع نتعرض له طوال الوقت فقد نستمتع للعديد من الجمل والكلمات التي لا نركز في محتواها ولا نفكر فيها، وقد نسمع جملة واحدة فنظل نشغلنا ونفكر فيها طوال الوقت، وهذا هو الفرق بين السمع الذي لا يتطلب التركيز، والإنصات الذي يأخذ تركيزنا وتفكيرنا فنركز جيداً ما يقوله الآخر وما يقصده لنعرف كيف نرد عليه بطريقة منطقية سليمة وهذا هو الإنصات الذي نريد أن نتعلمه ونتقنه ونطبقه في حياتنا.

ولا يوجد شيء يجعل الناس يحبوك، يلتفون حولك، يستمعوا لك، ويقتنعوا حتى بما تقول أكثر من أن تصمت عند حديثهم ولا تقاطعهم، وأن تستمع وتنصت لهم، وما يدل على أهمية الإنصات ما جاء في الدراسة التي أجريت على مكانة المعلمة الاتصالية في حياة الناس والتي عرضت



كيف تصبح المنصت الذي يحبه الناس

ولكي تصبح المنصت الذي يحبه الناس ويلتفون حوله فإن الأمر يتطلب منك أن تنصت جيداً للآخرين مستعينا في ذلك بكل الوسائل للمساعدة من لغة الجسد وغيرها. ومن هذه الوسائل أن يظهر الإنصات في عينيك فالإنصات لا يجب أن يكون بالإنزسين فقط إنما يظهر في عينيك حيث أثبتت إحدى الدراسات أن تركيز المنصت في عيني المتحدث يجعله أكثر ثقته وتركيزاً، ويجعل المتحدث أكثر ثقة وراحة، أما الإنصات مع عدم النظر للآخرين يجعلك تبدو غير مهتماً بحديثهم أو أنك لا تهمهم.

أيضاً فإن عدم مقاطعة المتحدث دليل آخر على إنصاتك إليه وتركيزك معه، فلا تقاطع من حديثك وتحدث مع شخص آخر أو خذته في موضوع آخر تذكرته أثناء المحادثة، أيضاً لا تشغل أمانم من تنصت إليه بأي شيء آخر ولا تثبت نظرك في مكان ما أو على شيء ما وتظل تنأمله فذلك كله يجعلك تبدو غير مهتماً ومستعينا به، كما

أن عدم تركيزك مع من تستمع إليه سيجعله يكتشف ذلك مهما حاولت أن تظهر عكس ذلك، كذلك فعليك أن تبدو متفاعلاً مع ما يقوله محدثك وذلك من خلال مثلاً إظهارك للتأثر عندما يحدثك في موضوع محزن، وأبداً القلق إذا كان ما يروي به لك يتعلق ذلك، ومشاركته سعادته عندما يحكي لك أمراً سعيداً.

وفي النهاية فعليك أن تعلم أنه إذا أردت أن تكون هذا الشخص المنصت المفضل لدى الناس، الودود القليل زلات اللسان فحاول تطبيق ما سبق، ومن ناحية أخرى فإن أردت أن تنصت إليك الآخرين فعليك أولاً أن لا تكون طويل الحديث حتى لا يصاب من أمامك بالملل، أو كثير الشكوى والتحدث عن المصائب حتى لا ينفر منك الآخرين، وبالطبع أن تختار المكان والوقت المناسب لك ولن أمامك حتى لا خذته بتسرع أو قلق أو يستمع إليك بلا إنصات أو تركيز أو برغبة منه ولو داخلية في إنهاء حديثه معك.



SAVING THE
CORPORATE
SOUL

How (Win Without) Making Your Own



DAVID BATSTONE

الحفاظ على روح المنظمة

كتاب للمؤلف ديفيد باتستون يتكون من ٢١٣ صفحته متمثلة في ثمانية فصول عن دار نشر جوسى باس ٢٠٠٣

ولعل هذا الكتاب يسترعى منا بعض الدقة عند القراءة حيث إنه لا يهدف إلى مجرد الوعظ والإرشاد إنما هو يعرفنا كيفية ممارسة الأعمال التجارية بطريق مريحة ومسئولة اجتماعياً في الوقت ذاته. وروعة هذا الكتاب تكمن في كونه مليء بالأمنثلة الحالية والمقنعة عن كيفية قيام شركات وطنيه لديها القدرة على تحقيق فوائد ملموسة. إستطاع الكتاب أيضاً تغطية جوانب متعددة وواسعة فهو لا يسعى فقط الى مجرد كلمات بحث بها الشركات على الأداء الأفضل. إنما هو مليء بالإقتراحات القابلة للتحقيق فعليا عن كيفية تنفيذ ذلك. فمن خلال قدرة الموظف على إرضاء العميل ستمكن المنظمة من بناء الشفافية والسيطرة على أى تمييز أو كارثة قد تواجهها.

وتنفيذ المبادئ التي ذكرها الكاتب في هذا الكتاب سوف يؤدي في النهاية إلى الحفاظ على سلامة المنظمة وخلق الربحية على حد سواء. فهو كتاب يعمل حقا على إحياء الضمير ومعاملة الفرد والجماعة كالسلطة التنفيذية في المجتمع. ونستطيع في النهاية القول بأن كتاب روح للمنظمة يجب أن يكون احد اساسيات الدارسة في كل الدورات التعليمية الأخلاقية والحلقات الدراسية للمنظمات. ■

ظهر هذا الكتاب لينضم كل ما يتعلق بحاضر ومستقبل الأعمال التنفيذه. فهو كتاب ينظر بعمق إلى صعود وهبوط الأعمال الذي يصفه الكاتب بغضب رابطا إياه بحالة واحدة فقط تتعلق بالشركات الأمريكية العملاقة. فبالرغم من أهمية الفضائح الأخيرة للشركات الأمريكية والنسب أعطتها صورة غير أخلاقية فإن هذه الصورة لسلوكيات الشركات الأمريكية ليست بالجديدة فقد أثبتت العديد من الاستقصاءات والمسوح أن غالبية الناس يؤمنون بأن أداء رجال الأعمال التنفيذيين في الولايات المتحدة فقير جداً خاصة فيما يتعلق بالأخلاقيات. والأسوء ان افتقارهم الى النزاهة يؤثر في اخلاقيات المجتمع بصفة عامة. ولعل الشعب على دراية تامة بما يحدث حوله ولكن ما هي الحلول؟

وهذا بالضبط ما يتحدث عنه ديفيد باتستون في كتابه «الحفاظ على روح المنظمة» ففي هذا الكتاب يحدثنا باتستون عن القيم وكيفية اتخاذ القرارات بطريقه تعكس النزاهة والشفافية والتفدي لكلا من الموظف والعميل مع الحفاظ على الإنتماء للمجتمع. وهو كتاب يعكس قيمة هامة تكمن في أن الأعمال التجارية المسئولة والمقدرة للغير قد تعنى في بعض الأحيان التضحيات الربحية من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

هذا الكتاب حقا جيد جداً.. هام جداً.. لاتدعه يفوتك.

القيادي. عمر السيسى.. فه الإدارة بالحياة

أجرى المقابلة : د. عبد الرحمن توفيق - Tawfikmec@yahoo.com

ولد الأستاذ عمر السيسى الرئيس التنفيذي للبنك المصرى الخليجى فى ١٩ ديسمبر عام ١٩٥٥م وتخرج من الجامعة الأمريكية بالقاهرة سنة ١٩٧٩م - متزوج وله ابن وأبنة أحمد وسلمى - يهتم بكل تفاصيل عمله وحياته. أنافته. كلمته. لمسته. يدقق فى أفكاره دون تردد فى التعبير عنها. اكتسب بريق تقدمه فى العمل والحياة من مهاراته وقيادى مصرفى متميز شغل مناصب إدارية عليا بالعديد من البنوك والمؤسسات المالية العالية والعربية حيث شغل منصب العضو المنتدب لبنك الاستثمار العربى. وعضو مجلس إدارة بنك الاسكندرية- ورئيس القطاع المولى بنك برقان بالكويت - ومدير أول أمريكان أكسبريس لندن - ومدير عام بنك تونس العربى ..

جذب إنتباهى إليه هذا الجمع المتناسق بين الحماس وعمق الخبرة المصرفية من ناحية والاهتمام المتزايد بالعنصر البشرى من ناحية أخرى. بالإضافة إلى الاهتمام بالعمل الإدارى والقيادى الفعال وهو على قمة هذا البنك الذى يضم حوالى سبعمائة موظف وله ستة عشر فرعاً لمست تطويرهم معظمها من حيث الشكل والأداء ..

خمس عناصر رئيسية تلك التى تشغل بال رجال المال والأعمال.

١- المنافسة. ٢- الربحية. ٣- الموارد البشرية. ٤- النمو والتقدم. ٥- الشرعية.

١ - رأس المال البشرى

اعتدنا أن نستخدم للدلالة على أهمية الموارد البشرية مجموعة من المفردات المتعارف عليها ولعل أكثرها انتشاراً هى كلمة (موارد Resources) فانشأت المنظمات الكبيرة إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية مستعينة بأحدث النظريات والتطبيقات العملية ولكن الأستاذ عمر السيسى لم يكتف بوجود إدارة لتنمية الموارد البشرية فأنشأ إدارة تتبعه شخصياً بالأسلوب البشرية (Human Capital) . وله فى ذلك تفسير قد يحتاج إلى توضيح أو نقاش فهو يعتقد أن (الموارد) قابلة للنفاذ أو الاستهلاك أو الهلاك فى حين أن (رأس

لهذه المؤسسة المالية العربية الهامة فأكّد أن هذه العناصر مختلفة فى الوظيفة ومتداخلة ولكنها متساوية فى الأهمية تماماً كأصابع اليد تختلف فى الشكل ولكن لكل منها وظيفة يؤتيها أفضل من غيره. وتطور الحوار واتسق بإجاءه التعرف على مبادئ وقيم العمل التى تحكم أسلوب الإدارة العليا بإجاءه التغيير فكانت المبادئ السبعة التالية:

هذه العناصر متعارضة متضاربة فى طبيعتها .. فالمنافسة الشرسة قد تدفع إلى التنازل عن بعض القيم والأصول. والرغبة فى تحقيق الربحية العالية قد تغل يد الإدارة فى الاتفاق على التطوير والنمو.

لذا انشغلت كثيراً بالتعرف على راية فى هذه المعضلة الادارية الصعبة فبادرت بسؤاله عما يفضل من بين هذه العناصر الخمسة أو حظى منه على الأقل باهتمام أكبر .. أجاب.. (جميعها) فأعدت عليه السؤال مرة ثانية بطريقة أخرى فقال (كلهم) ولمرة ثالثة طلبت منه أن يضع لها ترتيباً من حيث أهميتها بالنسبة له كمسئول أول





دون المرور بوظيفة نائب مدير تقديرًا من الإدارة لأدائه المتميز على ألا يعقب هذا التقدير إشهار الرؤوسين بالإن أو الجميل أو التذكير المستمر بفضل الإدارة عاليه أو غيرها من الممارسات التي قد تسلب الموظف احساسه بالاستحقاق بالنمو الترقى.

٤ - لا شكر على حق:

أثناء للمقابلة نأكد لدى هذا الجو الأسرى الهادئ البسيط المتدفق بلا قيود أو شكليات تعوق هذا التدفق الإنساني بين أطراف العمل الإدارى والمصرفى من ناحية والقيمة القيادية من ناحية أخرى الذى تدعمه بعض الممارسات الإدارية التى أرسى قواعدها السيسى حين شغل هذا الموقع منذ أكثر من عامين ومن بين هذه الممارسات دعوة أربعة من العاملين يتم اختيارهم (بالقرعة) لتناول الغداء معه وهو لقاء شهري يدعم فرصة الحوار المفتوح التلقائى بين أطراف العمل الناجح.. وكذلك دعم بنى فكرة أن تقديم العمل يستتبعه بالضرورة استخدام كلمات الشئام والشكر فإن الجميع هنا متواجد لأداء العمل والاحترام المتبادل.. فاخترت تدريجيًا كلمة «شكرًا» واختفت معها كلمة «لا شكر على واجب» .. فالجميع يعملون بتدقيق وتقدير وباحترام دون الحاجة إلى ترديد بعض الكلمات التى فقدت معناها من كثرة استخدامها (عمال على بظال) (وبناسية ومن غير مناسبة).

٥ - الاختيار الدقيق لا يكفى:

اختيار الشخص المناسب فى المكان المناسب شعار غير كافى أو مبدأ عمل غير مناسب فالاختيار الدقيق لا بد وأن يعقبه توليف أو جئيس أو توفيق للجهود فإن (التفاح التميز قد تغير رائحته المعروفة لو تم وضعه بجوار فاكهة أخرى حتى ولو كانت متميزة)

(المال) فأنا نسعى جميعا إلى تنمية وزيادته.. أن وجود إدارة مستقلة (للأصول البشرية) تتبع رئيس البنك مباشرة تعنى الإدارة تهتم بتحويل البشر إلى أحد البنود عاليه القيمة ضمن أصول البنك مثله فى ذلك مثل باقى الأصول المتعارف عليها. الأرض والأثاث والنقدية). فقد نصل يومًا إلى أن تصبح للمورد البشرى (قيمة) نقدية نحرص على زيادتها أشبه فى ذلك بقيمة (شهرة الخل).

٢ - الرعاية العادلة:

لقد أثر مفهوم الأصول البشرية على رؤية الأستاذ عمر السيسى فاستخدم لتدعيمها مجموعة من المفاهيم غير التقليدية (رعاية هذا الأصل) الحيوى والحفاظ عليه وتنميته.. ولعل أول هذه المفاهيم (مفهوم الرعاية العادلة) فالعاملون بالبنك لهم حقوق متساوية فى مجالين رئيسيين التعليم والعلاج فالنظام الإدارى لا يميز العاملين عند حاجتهم (للتعلم أو للعلاج) فالمدبر والفقير والرئيس والرؤوس أمام طلب العلم سواء والجميع أمام المرض يرجو الشفاء.. إن قيمة (الرعاية العادلة) تتطلب من القيادى الأعلى أن يطبق قول رسول الله عليه الصلاة والسلام.. «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعايته».. صدق رسول الله .. فالرعاية هنا مسئولية وليست مجرد قيمة يهتم بنشرها أو التحدث عنها.. فمفهوم (الرعاية) يقوم أساسًا على الثقة المتبادلة بين الطرفين كما مفهوم (العدالة) على الاحترام المتبادل بينهما حتى لا تنتهى المساواة إلى التناول والتجاوز ولا تنتهى الرعاية بالتدليل للفسد.

فالمعيار الضابط للرعاية يعنى قدرة البنك على تحديد الأهداف وفق المعايير والأساليب التى يقوم بها فريق الإدارة

العليا باستخدامها لتقييم أداء الفروع الستة عشر المنتشرة بأنحاء مصر وبالأوجهين البحرى والقبلى حيث يتولى هذا الفريق تقييم هذه الفروع مرتين بالعام من خلال جولات فردية لمواقع الفروع (غير معلن عنها مسبقًا) يعقبها كتابة تقرير عن أداء الفرع فى أحد مجالات العمل المصرفى وذلك تمهيدًا للإعلان عن أفضل الفروع وأكثرها تميزًا من خلال مسابقة التميز المصرفى التى تنظم مرتين كل عام.

٣ - التقييم الفورى .. السخى:

لا ينتهى التقييم بالنظر أو بالتفكير أو بالتحليل المعقد الذى أحيانًا ما يفقد المستحق لميزة الإحساس بالتفوق.. إنما يقوم التقييم على مبدئين رئيسيين (الفورية .. السخاء) فقد يحصل التميز على ترقيتين فى مرة واحدة كما حدث وتم ترقية مدير مساعد إلى مدير إدارة

فالعبرة ليست فقط باستبعاد الخالف والفساد من الناس وإنما بتحقيق النألف والتوفيق والتماثل في النسق الفكري والسلوكي والإداري لجماعة العمل ولعل الهدف الرئيسي وراء ذلك هو عدم فقد إمكانيات وموارد

البنك نتيجة دخول الأفرار في منافسات أو صراعات أو مهازرات لفظية أو فكرية نظراً لتباين توجهاتهم السلوكية.. والاختيار المناسب يجب أن يعقبه توفيق مناسب لأعضاء مجموعة العمل حتى يخلق (فريق عمل فعال) وهو ما يقودنا إلى تكوين

إيجاد فريق العمل المتألف ليصبح معه كل الأعضاء فعالين ولا يتوقف العمل حالة غياب أحدهم لأي سبب طالما صار محورنا (أساليب سليمة للاختيار - عناصر مؤهلة - نظم عمل فعالة) وتلك هي العناصر التي تضمن عدم اهتزاز العمل أو ارتباطه عندما يترك العمل أحد القيادات الرئيسية به.

٦ - لا إكراه في العمل:

الإنسان بطبيعته (يكره العمل). تلك هي أحد نظريات الإدارة المعروفة بنظرية (X) والإنسان أيضاً بطبيعته (يحب اللعب) أما أن يحب الإنسان العمل ولا يكرهه على أدائه فإنه يحتاج إلى جهد منظم ومضاعف يشعر معه الموظف بأنه (يحب ما يعمل) ويحقق ذاته في عطائه للعمل ويجد عائد أعماله أمامه مرتباً وملموساً (فلا إكراه في العمل) عند إدارة الجهود البشرية للعاملين حيث يجب دعم الالتزام والتوفيق والاحترام والرعاية العادلة والتوفيق الفعال بين الطاقات البشرية باعتبارها رأس مال البنك المصري الخليجي والعمل طوال الوقت على مقاومة بعض اللوروثات



الفكرية والسلوكية السلبية التي إعتاد عليها الإنسان المصري والعربي في إدارة حياته الاجتماعية والعملية أو لتبرير الكسل والفشل والعجز والفصor.

٧ - الطريق المستقيم

داخل المعرفة مكتبه الأتيق للريح المتملنة يرموز تصور الحياة العملية والاجتماعية والعلمية والرياضية أيضاً.. بجوار الأتة الحاسبة العديدة التي يتابع بها كل ما يدور من عمل وعلاقات ومال وأعمال وفي الواجهة مع مقعده الذي يجلس عليه لوحة ترصعها

تلك الآية الكريمة:

«قل إني أخاف أن عصيت ربي عذاب يوم عظيم»

هي بعض ما أحتفظ به من والده الذي غادر الحياة في الثالثة والأربعين من عمره.. وأهم ما تركه له هو تلك اللوحة التي ينقلها و ينتقل بها أينما ذهب ويضعها دائماً نصب عينيه.

(أنا أضع هذه اللوحة أمامي وليس خلفي) حتى أظل لها من وقت لآخر.

أن العيار الرئيسي الذي يحكم كافة أعمال القائد والمدير المسئول هو (الاستقامة) وليس هذا ببعيد عما توصلت إليه الدراسات التي تمت

عن أهم صفات القيادات الناجحة والتي أجزتها الجمعية الأمريكية للإدارة A.M.A في السنوات الأخيرة والتي جاءت فيها صفة أن الاستقامة Integrity والأمانة Honesty في المرتين الأولى والثانية.. فلا يصح إلا الصحيح

والصحيح هو أن تكون مستقيماً.. وأميناً وكلاهما وجهان لعملة واحدة فالاستقامة تعني الأمانة ولا أمانة بلا استقامة.. وهو ما تفسر إجمالاً هذا الحماس والاهتمام الذي قابلتني به مرحباً عند مدخل مكتبه بالمقر الرئيسي بالبنك المصري الخليجي.. وبعد عبارات الاهتمام الودي والترحيب وما أن بدأت اتسلسل بأسئلتني بغية الاقتراب من أفكاره وشخصيته حتى بدأ حديثاً متدفقاً يجمع بين البساطة والوضوح مؤكداً من الجملة الأولى في اللقاء أن الدرس الذي تعلمه ويطبقه ويؤمن به أنه.

لا يصح إلا الصحيح ولو بعد حين .

أنهى اللقاء الذي أمتد لساعتين استطعت فيه أن أجمع مبادئ للنجاح كما يعيشها عمر السيسي الرئيس التنفيذي للبنك المصري الخليجي بعد أن أدركت معه المفاتيح السبعة للنجاح كما عايشها هذا القيادي الشاب وهي:

- ١- الإنسان... أصل وليس مجرد مورد.
- ٢- الرعاية العادلة.
- ٣- التقييم الفوري السخي.
- ٤- لا شكر على حق.
- ٥- الاختيار الدقيق مع التوفيق.
- ٦- لا إكراه في العمل.
- ٧- الطريق المستقيم ■



تقارير

الإدارة الإستراتيجية

ضرورة في عالم التطورات التقنية



دراسات

الرقابة الإستراتيجية

وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات



تحقيقات

تغطية للمؤتمر الإقليمي الثامن للتدريب والتنمية البشرية



هذا الموقع

ملف العدد

الإدارة الاستراتيجية

ضرورة في عالم التطورات التقنية

يرتبط مفهوم الفكر الاستراتيجي البناء بالابتكار المتمثل في تقديم الأفكار الجديدة التي لا يقدر المنافسون على تقليدها أو الوصول لها بمائلها. ومثل هذا النوع من الأفكار لا يمكن أن يظهر إلا في ظل أجواء من الديمقراطية والتعاون بين فريق العمل الواحد، وفي ظل هذا المفهوم فإن الإدارة الاستراتيجية هي التي تعمل على تعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملائمة للبيئة الخارجية بما يتطلبه الرصد والمراقبة الدائمة للأحداث التي تحيط بها. ومعرفة فرص التغيير وحجمها وقوتها ومدى قدرتها على التأثير في تلك المنظمة.

الإستراتيجية.. الإدارة والتخطيط

إيجور أنسوف (Igor Ansoff) بأنها تصور المنظمة لعلاقتها للنوعية مع بيئتها المحيطة وعلى أساس هذا التصور يتم تحديد طبيعة العمليات التي يجب القيام بها. والغايات التي يجب أن يحققها. وعلى أساس هذا التعريف فإن الإدارة الإستراتيجية هي تصور منظمة ما لمستقبلها على المدى البعيد. وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسائلها وقده غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستبنيها للوصول إلى هذا المستقبل. كما تعتبر عملية الإدارة الإستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من منظومة الفكر الإداري بل هي قمة الهرم الإداري إذ تتضمن وضع ونفيذ وتقييم القرارات الهامة طويلة الأجل التي تتخذها.

أما التخطيط الإستراتيجي فهو الآخر يتم على المدى البعيد ويهتم بالعوامل الداخلية والخارجية ومن خلاله يمكن تحديد الجمهور المستهدف والأسلوب الأمثل لمواجهته المنافسين

ومحاولة معرفة رغبتهم واهتماماتهم لتلبيةها وإشباعها. وقد صممت الإدارة الإستراتيجية خصيصاً من أجل وضع وتصميم وتنفيذ القرارات طويلة الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر الموظفين والعملاء والمجتمع ككل. حيث تقوم بتعديل توجهات المنظمة بما يتلاءم مع الظروف والأوضاع المحيطة والسعى يتطلب رصد ومراقبة الأحداث الخارجية، وعلى ذلك فإذا كانت الإدارة غير الإستراتيجية تهتم بالمنظمة من الداخل فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالتحرك والتي تركز على العميل والبيئة المحيطة.

وبمزيد من التركيز حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية فقد وضع العلماء العديد من التعريفات حيث عرفها المؤلف والخبير الإداري فريد ديفيد Fred R. David بأنها «صياغة وتطبيق وتقييم للتصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ». كذلك ما جاء به الخبير الإداري والاستراتيجي

يرتبط مفهوم الإستراتيجية منذ بداية ظهوره ارتباطاً وثيقاً بالجيش والأعمال العسكرية. إذ ظهر مرتبطاً بالتخطيط الذي يضعها القادة أو الساسة لحماية أوطانهم وللنصر على الأعداء. وعندما اتسع مجال الإستراتيجية وذاع صيتها ودخلت إلى الحياة المدنية اتخذت نفس الشكل تقريباً. فالإستراتيجية في عالم الإدارة هي تلك القرارات الهامة والمؤثرة التي تتخذها المنظمات من أجل الحصول على أفضل الفرص والتغلب على المنافسين وذلك باستخدام كل الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف وتجنب التهديدات. ومن خلال هذه الاستراتيجيات يمكن تحديد الإقواء المستقبلية للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل للتغيرات البيئية المحيطة بها. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك. ولعل الإستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح Non profit organization ترتبط بشكل أساسي بتحسين صورة المنظمة أمام عملائها.

الإدارة الإستراتيجية من البحث إلى التطبيق

الإستراتيجي» يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الإستراتيجي المعاصر في الإدارة. وبعد ذلك في عام ١٩٩١ جاءت نظرية جون تومبسون حول تطوير الوعي الإستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف. والذي أكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المبرزون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة للرابطة.

وفي العام نفسه أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة مكنزي السيد لينشي أوهايم مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان «الإستراتيجية» أوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم في إطار ثلاثة عوامل رئيسية هي: العمل، المنتج، والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس فقط وانتهى إلى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تؤكد أهمية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.



التنظيمية مع التقنية والإستراتيجيات. بعدها وبالتحديد في عام ١٩٧٦ تحدث الباحثان وهلين وهنجر عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه وخرجا منه بنموذج شامل للإدارة الإستراتيجية. ثم تعمق العللان كبنر وتريجو في مفهوم الإدارة الإستراتيجية حين تحدثا عن مفهوم قوة الدفع التي تشكل الإطار العام للإستراتيجية والتي ترجع أهميتها إلى أنها تساهم في صياغة الأهداف الشاملة والأهداف المكونة لها والتي تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجيات الوحدات الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها ولعل الكتاب الصادر في عام ١٩٨٥ للمستشار أومايا تحت عنوان «العقل

وكما جاء في العديد من الكتب التي نتحدث عن الإدارة الإستراتيجية - مثل كتاب «الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية» للدكتور إسماعيل محمد السيد. وكتاب «الفكر الإداري المعاصر» للدكتور إبراهيم النيف. وكتاب «الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية» للدكتور مدني علاقي. وتم نشره بموقع مركز المدينة للعلم والهندسة لأسامة زين العابدين أن من أوائل العلماء الإداريين الذين اهتموا بالإدارة الإستراتيجية كان العالم الفريد شاندلر أسست التاريخ الإداري بجامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك عندما تحدث عن الإستراتيجيات الأربعة التي تتعلق بالنمو والتطور في المؤسسات حيث أكد على أن تنمية الهياكل التنظيمية تعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية. وذلك كما جاء في كتابه الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في الولايات المتحدة والذي أصدره عام ١٩٦٢.

وبعد ما بسنوات قليلة نشرت الباحثة جوان وودور الأسنادة بجامعة أشتون البريطانية بحثاً ربطت فيه التغيرات

الإدارة الإستراتيجية واجبة التطبيق

تنهار أمام هذا السيل الجارف من التطور الذي لن يلبث أن يزيل كل من يرفضه أو يقف في وجهه. وفي هذا الإطار اشتعلت حدة المنافسة بين المنظمات فكما يقول الدكتور سعد غالب ياسين «لم تعد المنافسة مقتصره على السعر وجودة المنتج فقط بل تعدت الآن لتشمل كل أنشطة المنظمة. ولتصبح منافسة كونية Global competition أيضاً».



على المنظمات إتباع أحدث الوسائل والأساليب والسير مع التيار حتى لا

لعل التطور الهائل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة سيدفع للمنظمة شامت أو أنت إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية. فمفهوم «العالم قرية صغيرة» والذي أطلقه عالم الاتصال الكندي مارشال ماكلوهان يوماً أصبح غير واقعي بالقدر الكافي. إذ أننا في ظل تلك التقنيات. ومع سرعة وسائل الاتصال والمواصلات بين الدول أصبح العالم في غرفة صغيرة يمكن في أي ركن من أركانها مشاهدة باقي الأركان في اللحظة ذاتها. مما فرض

نموذج الإدارة الإستراتيجية Strategic Management Model

- ٢- إجراء البحث الخارجي للتعرف على الفرص والتحديات.
- ٣- إجراء البحث الداخلي للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- ٤- تحديد رسالة المنظمة.
- ٥- صياغة الأهداف الأساسية Objectives.
- ٧- وضع الإستراتيجيات.
- ٨- تحديد الأهداف التشغيلية Goals.
- ٩- وضع السياسات.
- ١٠- تخصيص الموارد.
- ١١- مراجعة الأسس الداخلية والخارجية للإستراتيجيات الحالية.
- ١٢- قياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.



ويمكن تلخيص نموذج إدارة الإستراتيجية في عدة نقاط هي:

- ١- تحديد الرسالة، الأهداف والإستراتيجيات الحالية.

إن عملية إدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية مستمرة، تعتمد على نموذج محدد لإدارة الإستراتيجية والذي يتميز بالتكامل والترابط. ولذلك فأي تغيير في أحد المكونات الرئيسية له سيؤدى بالمثل إلى تغيير في كيانه الكلى. ويعتمد هذا النموذج على المسح البيئي لكل من البيئة الخارجية والداخلية، وذلك حتى تتمكن المنظمات من التعرف على الفرص والتحديات. وكذلك تحديد نواحي القوى والضعف لديها. وفي ظل رؤية المنظمة المستقبلية ورسالتها يمكن تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي ستسير عليها. ومن ثم تطبيقها. وفي مرحلة أخيرة يتم تقييم الأداء والتأكد من الرقابة الملائمة على الأنشطة التنظيمية.

مستويات الإدارة الإستراتيجية

وإذا نظرنا إلى الإدارة الإستراتيجية ومدى تواجدها في المؤسسات سنجدها في صورة ثلاث مستويات هي:

- كيف يمكن مواجهه المنافسين والتغلب عليهم؟
- كيف يمكن تحقيق الأغراض الموضوعية؟

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

Functional Strategy

بعد الحديث عن الإدارة الإستراتيجية على مستوى العمل فعلياً أن نعرف أن كل وحدة من وحدات العمل تقسم عادة إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. وعلى ذلك فإن هناك إدارة إستراتيجية لكل مستوى من تلك المستويات الوظيفية. وتأخذ كل إدارة شكلاً معين ملائم للمستوى فمثلاً تهتم الإدارة الإستراتيجية على المستوى المالي بوضع الموازنات، ورصد حجم الإنفاق، أسلوب الاستثمار، التدفقات المالية.



الأسئلة منها:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف يتم تقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون؟

أولاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

Corporate Strategy

تعد الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة بمثابة إدارة للأنشطة التي خدد الخصائص المميزة للمنظمة وتصف توجهاتها. والتي تميزها عن المنظمات الأخرى. بالإضافة إلى أهداف المنظمة. ورسالتها. وعملياتها. وسوقها المستهدف. الغرض من إنشائها

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأعمال

Business Strategy

وهي إدارة أنشطة العمل بحيث تتمكن المنظمة من مواجهة المنافسين والتغلب عليهم. ومن خلال هذا المستوى يجب الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من

مراحل الإدارة الإستراتيجية

وكما تحدثنا عن مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، فإن لها كذلك العديد من المراحل وهي:

المرحلة الأولى.. التحليل والتصميم

تقوم هذه المرحلة بشكل أساسي على جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن بيئة العمل الداخلية والخارجية باستخدام الوسائل التقليدية وغير التقليدية، ولعل أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في هذه المرحلة هي طريقة التحليل باستخدام دراسة عوامل القوة والضعف في المؤسسة، إذ يتم التعرف على ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتوافرة لديها.

المرحلة الثانية.. الصياغة والتطبيق

وينبغي أن تمارس عملية التحليل والتصميم بأعلى قدر ممكن من الدقة ذلك أنها تترك نتائج متحدة الأثر على المنظمة ككل.

وتحتوي تلك المرحلة على نقاط هبنة يجب للسير عليها وتنوّل في:

- تحديد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال Mission
- تحديد الأهداف التي تستطيع الشركة أن تحققها على المدى البعيد
- وضع الإستراتيجيات وتطويرها
- وضع السياسات
- تنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية



وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

وتنفيذ الإستراتيجية

ثلاثة أسئلة إستراتيجية هامة Three Key Strategic Questions

وحتى تستطيع المنظمات تطبيق الإدارة الإستراتيجية لديها فإن عليها أن تجيب على الأسئلة الإستراتيجية الثلاثة الرئيسية والمتضمنة في:

١- إذا كانت الإجابة غير مقبولة - ما هي التصرفات التي يجب أن نتخذها الإدارة؟ وما هي المخاطر والعوائد الناتجة عنها؟



٢- إذا لم يطرأ أي تغيير، إلى أين ستؤول المنظمة خلال خمس سنوات قادمة؟ وهل الإجابة مقبولة؟

الرقابة الإستراتيجية

وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها. وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية.

والرقابة الإستراتيجية هي نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، أي مدى نجاحها في رسالة المنظمة وأغراضها.

حول هذا الموضوع قدمت الباحثة حنان تركمان المعيدة في قسم إدارة الأعمال والموفدة إلى جامعة دمشق لتحضير درجة الدكتوراة بكلية الاقتصاد جامعة تشرين-اللاذقية -سورية، بحث بعنوان "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، ونشر في مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد (٢٧) العدد (٤) ٢٠٠٥.

■ الرقابة الإدارية.. المفهوم والهدفية

■ مستويات الرقابة الإستراتيجية وأشكالها

■ أساليب قياس الأداء

وهذا يتطلب تعريف بعض المفاهيم مثل الإستراتيجية «وهي خطط المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموازنة بين إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بالاعتبار البيئة المحيطة والمنافسين والزائن»

ورسالة المنظمة هي «مجموعة الخصائص الفريدة التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى»

أيضاً الهدف «الغايات التي تحاول المنظمة بلوغها من خلال وجودها وأعمالها». وبالنسبة للبحث فإن الهدف في المستشفيات المدرسة هو تقديم أفضل أنواع الرعاية للوصول إلى الرسالة التي وجدت المستشفى لأجلها

أما الغرض «فيتعلق بالدور الأساسي للمنظمة الذي يتم تعريفه بواسطة جميع الأطراف صاحبة المصلحة التي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها»

واستنتج البحث بما سبق أن الأهداف هي خطوات محددة في طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة وعرض المنظمة يمثل الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المنظمة.

مستويات الرقابة الإستراتيجية وأشكالها

يشير البحث بعد ذلك إلى أهمية وجود الرقابة في كل مستوى من المستويات الإدارية. ويذكر أنواع الرقابة بحسب المستويات الإدارية والتي تم تقسيمها إلى:-

- الرقابة الإستراتيجية : وهي الرقابة التي نهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة. وتقييم أثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية والتي توجد في المستويات الإدارية العليا.

- الرقابة التكتيكية : وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط

مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها. وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلياً بما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ. وبذلك تحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها .

كما يعرفها آخرون بأنها «نظام للناكد من تحقيق المنظمة لأهدافها. وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية». ومن هذا التعريف ترى الباحثة أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب :

- وجود نظام للمعلومات، إذ تتوقف فعالية الرقابة الإستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

- وجود نظام جيد للاتصالات.



تشكلت مشكلة هذا البحث في أن مفهوم الرقابة الإستراتيجية لم يحظ بالإهتمام حتى الآن وهو غير مطبق في معظم القطاعات العامة في سورية سواء الإنتاجية أم الخدمية كما أن الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء أيضاً تقتصر على الأدوات التقليدية التي تقيم الجانب المالي وتهمل الجوانب الأخرى التي تعتبر هامة أيضاً في أداء المنظمة كتقييم رضا الزبائن و قياس جودة العملية.

وتأتي أهمية هذا البحث من أهمية الرقابة الإستراتيجية حيث إنها تدلنا على سلامة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية ودلنا على سلامة هذه الإستراتيجية ذاتها وعلى ضرورة تعديلها. أو تغييرها. كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالاعتبار المقاييس المالية وغير المالية عند تصميم نظام الرقابة.

ويهدف هذا البحث إلى عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم الرقابة الإستراتيجية و أدوات قياس الأداء التقليدية والحديثة. إضافة إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية و مدى الاستفادة من مزاياها في كل من مستشفى الأسد الجامعي والمستشفى الوطني في اللاذقية وأسباب عدم تطبيقه. كذلك الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد المنشآت محل البحث في زيادة أدائها وتحقيق أهدافها

الرقابة الإدارية.. المفهوم والنهية

وقد بدأ البحث بالحديث عن مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها حيث ذكر التعريفات المتعددة التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية «Strategic Control» ومنها على سبيل المثال أنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة أي



النسب الرئيسية المتعلقة بالعمل والتي يساهم في تطوير المنظمة مستقبلاً».

نتائج ومقترحات البحث

وقد خرج البحث في النهاية بعدة نتائج، لعل من أهمها:

١- أن هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات و أسلوب الرقابة المستخدم.

٢- تزداد كفاءة وفعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية.

٣- هناك علاقة بين مستوى الأداء و نوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء

٤- هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الإستراتيجية.

٥- لا يستخدم أسلوب الرقابة الإستراتيجية بشكل فعال في المستشفيات المدرسة.

أما المقترحات والتوصيات التي عرضتها الباحثة حنان تركمان في بحثها فقد جاءت كالآتي:

١- السعي إلى تطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء.

٢- محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولاسيما بطاقة التصويب المتوازنة لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية

٣- ضرورة ربط الوحدات المختلفة في المستشفيات والمنظمات بشكل عام بشبكة تستخدم الكمبيوتر لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض الرقابة.

٤- زيادة كفاءة نظام الاتصالات لما له من تأثير على زيادة فاعلية الرقابة الإستراتيجية.

٥- الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضا العاملين لما لهم من أثر كبير على أداء المنظمة بشكل عام. ■

العملية.. إلخ. والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة، هل هي إنتاجية أم خدمية؟ إلخ. وفيما يتعلق بمجالات الرقابة في المستشفيات فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها المستشفى كرقابة العملية الداخلية، رقابة رضا الزبون.

ويتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة. وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة

فقد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية. فقد قسمها البعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو خمسة وهذه المراحل هي تحديد النشاط المراد تقييمه، وضع المعايير، قياس الأداء، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أنساب قياس الأداء

أما قياس الأداء «Performance Measurement» فهو من الخطوات الهامة والأساسية في الرقابة الإستراتيجية وله عدة أدوات ومقاييس تعتمد بشكل أساسي على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. وهناك عدة أشكال لها يمكن تقسيمها إلى:

الأساليب التقليدية كسرور الموضوع، الترتيب... والأساليب الحديثة كتقييم الأداء ببطاقة التصويب المتوازنة والتي تعد بمثابة طريقة للتأكد من فعالية طريقة ما ليتم اعتمادها. وهي تبنى على بعض العبارات غير الوحدات النقدية وتتضمن عدة أنواع من

التكنيكية على مستويات الأقسام و ربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

- الرقابة التشغيلية : هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي وإتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك

إذاً مستوى الرقابة الإستراتيجية يتبع لمستوى التخطيط. وبالنسبة لمجتمع الدراسة وهو المستشفيات فإنه لا بد أن تتم الرقابة الإستراتيجية في مختلف المستويات العليا والوسطى والإشرافية من قبل مختلف العاملين الأطباء والهيئة الفنية العاملة، إضافة إلى مراعاة رضا المرضى و الناس بشكل عام عن أداء المستشفى.

أما أشكال الرقابة الإستراتيجية فتختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف. وأهم تلك المعايير المستخدمة كما جاء في البحث هي

الرقابة حسب زمن ممارستها وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى الرقابة السابقة، الرقابة الجارية (اللزامة)، الرقابة اللاحقة.

- الرقابة حسب طريقة تنفيذها وتقسم إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة.

- الرقابة حسب مجال تطبيقها وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية.

أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

ولها أيضاً مجالات وخطوات:

وبما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها، فيرى البحث انه لا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة. وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة

12MANAGE

THE EXECUTIVE FAST TRACK

Find **Answers** **Members** **Methods** **Terms A-Z** **T**



Change & Organization
13 Principles | RPR | Chaos Theory | Kalen | more



Communication & Skills
Attention Theory | Coaching | Seven Habits | Styles | Maps | more



Finance & Investing
ABC | CAPM | Earnings per Share | EBITDA | EVA | Management Buy Out | more



Human Resources
Expectation Theory | Hierarchy of Needs | Theory X Theory Y | more



Marketing
Brand Personality | Marketing Mix | Product Life Cycle | Relationship Marketing | more



Program & Project Management
Force Field Analysis | Six Sigma | Approaches | more



Decision-making & Variation
Discounted Cash Flow | Mind Mapping | Stake Gains | SWOT | more



Ethics & Responsibility
Mintz & Stakeholder Community | Moral Purposes | Strategic Intent | more



Knowledge & Intelligence
Balanced Scorecard | Building Enterprise Intelligence | IAM | SEC | more



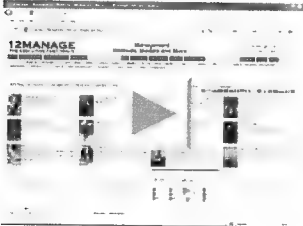
Leadership
Contingency Theory | Leadership Styles | Situational Leadership | more



Strategy
7-S Framework | BCG Matrix | Competitive Advantage | Core Competence | Five Forces | more



Supply Chain & Quality
Demand Cycle | Six Sigma | SERVQUAL | Value Chain | more



Recent Reactions:

Sekar Vedaraman - India

snkanth - India

Randy A - USA

[Game Theory and Strategy](#)

[Business is a NON-zero sum game](#)

[Blue Ocean good reminder](#)

هذا الموقع

موقع 12manage.com يعد بمثابة الطريق الأسرع للوصول لكل ما نحتاجه من معلومات حول الإدارة سواء كانت هذه المعلومات على شكل مقالات، وسائل تعلم، اقتراحات، أخبار، مفاهيم، برامج، فالواقع جد متنوع ومليء بكل ما نحتاجه حول الإدارة.

يعد موقعنا هذا العدد بمثابة شكل من أشكال التعلم الإلكتروني الذي يساعد في غوض عالم الإدارة من أوسع أبوابه، فموقع 12manage.com يشكّل موسوعة إدارية ضخمة يزورها قرابة ٧٠,٠٠٠ شخص من المهتمين بالإدارة شهرياً.

ولعل الاستعانة بهذا الموقع تفيد العاملين في مجال الإدارة بكونها تدهم بنماذج إدارية، مصطلحات، وصف موجز تعليمات وخطوات يمكن السير عليها، نقاط القوة والضعف وكيفية التعامل معهم، إضافة إلى منتدى تفاعلي يمكن للمستخدم من الاشتراك والتفاعل فيه والاستفادة من آراء الآخرين وإفادتهم بما لديه.. كل هذا بطريقة سهلة واضحة، وبلا مقابل مادي يذكّر.

أما إذا حدثنا عن أحد أهم المزايا التي يلاحظها مرئادي الموقع فهي أن كل ما يقوم بشرحه أو توضيحه يتم بطريقة مقبولة علمياً، وفي الوقت نفسه قابلة للتطبيق في واقع العمل الإداري.

إضافة إلى كل ما سبق فإن موقع 12manage.com قد تمت ترجمته إلى ١٢ لغة منها على سبيل المثال الإنجليزية، العربية، الفرنسية، الألمانية، الروسية...

وبنظرة عامة على التخصصات الإدارية التي تتوفر لدى الموقع موضوعات تفصيلية عنها، سنجد أن لديه أقسام متعددة نذكر منها مثلاً قسم خاص ب: المنظمات والتغيير، الاتصال والمهارات، القرارات والتقييم، الأخلاقيات والمسؤوليات، الاستراتيجيات.. وغيرها.

كذلك فإن هذا الموقع يندس بغاموس هائل من المصطلحات الإدارية، القضايا، والمواقع الهامة، ويكس مرتاديه في الوقت ذاته من الوصول والتواصل مع البرامج التعليمية المختلفة مثل ماجستير إدارة الأعمال MBA، وغيرها، كما يوزع الموقع نشرة إخبارية شهرية حول الموضوعات والنظريات الإدارية الهامة.

وكما ذكرنا فإن الموقع لم ينس الأهتمام بالجانب الترفيهي الذي إضافة الموقع بشكل يمكن للمستخدم في النهاية من تحقيق الفوائد الإدارية أيضاً ولكن بأسلوب أكثر سهولة ومتعة، ذلك من خلال ساحات حوار التي يوفرها الموقع بلغاته الاثني عشر، ومن خلال تلك المنتدى يستطيع كل مستخدم التواصل مع الآخرين، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات الإدارية. وفي النهاية فقد أعلن أصحاب موقع 12manage.com في كلمتهم على الموقع أنهم حاولوا توصيل المعلومات الإدارية الهامة بصورة سهلة وبسيطة قدر الإمكان، بحيث يسهل على المستخدم فهمها والاستعانة بها بعيداً عن التعقيدات، والعقبات.

تغطية للمؤتمر الإقليمي الثامن للتدريب والتنمية البشرية



المؤتمر الإقليمي للإتعاذ الدولى لمنظمات التدريب والتنمية استراتيجيات التحول ونقاط التميز HRD Initiatives in Action

تحت رعاية

الدكتور عبدالرحمن توفيق
رئيس جمعية التدريب والتنمية

اللواء عادل لبيب
محافظ الإسكندرية

الدكتور أحمد درويش
وزير الدولة للتنمية الإدارية

في صمت وهذو... بعدا عه أهواء الشهرة والاحادىث الاعلامية كانت هناك شخصيات قيادية تعمل جاهدة مع أجل تحقيق الإنجازات لنصل الى قمة النجاح في عالم صار البقاء فيه للأصلح والاقدر على مواكبة التطورات والتقنيات.

« أفضل مبادرات التغيير والتحول الإستراتيجى » هو أصدق وصف للمؤتمر الثامن للتدريب والتنمية البشرية. فعلى مدار ثلاثة أيام متواصلة شهدت القاهرة عاصمة الحضارة والفكر فى العالم العربى مؤتمراً إقليمياً حضرته شخصيات من اثنا عشر دولة عربية هي: الامارات العربية المتحدة، الجماهيرية العربية الليبية، الكويت، المملكة العربية السعودية، السودان، الجمهورية اليمنية، سلطنة عمان، قطر، سوريا، البحرين، الاردن وجمهورية مصر العربية.

وفى الفترة من ١٦-١٤ أكتوبر ٢٠٠٨ بقاعة سميراميس إنتركونتيننتال كان الحدث. حيث ألتقوا جميعاً من اثنى عشر دولة عربية لتحقيق هدف واحد هو تبادل الخبرات وعرض التجارب العملية الناجحة لتطبيقها على أرض الواقع وكل ذلك حتى تتمكن مجتمعاتنا العربية من اللحاق بركب التطور فى عالم الإدارة والتنمية البشرية، ومن هنا جاءت فكرة المؤتمر والتي طرحتها جمعية التدريب والتنمية برئاسة الدكتور عبد الرحمن توفيق تحت عنوان: المؤتمر الإقليمي للاتحاد الدولى لمنظمات التدريب والتنمية.. إستراتيجيات التحول ونقاط التميز.

وقد حظى المؤتمر الذى عقد برعاية الدكتور المهندس أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية، والسيد اللواء عادل لبيب محافظ الإسكندرية، والسيد الدكتور عبد الرحمن توفيق رئيس جمعية التدريب والتنمية. بمشاركة العديد من الجهات والشركات منها وزارة الدولة للتنمية الإدارية كراعى رسمي للمؤتمر، الأكاديمية المصرية للطيران، البنك المركزى المصرى، البنك الوطنى للتنمية، نقابة التجار، نادى الصيد المصرى، قنصلية للصليب... وغيرها



ناقش المؤتمر عدة محاور هي:-

- المحور الأول : إدارة المواهب واكتشاف الطاقات الكامنة
- المحور الثاني : ثورة المعلومات وتكنولوجيا النماء البشري
- المحور الثالث : الموجة الثالثة لتنمية الموارد البشرية
- المحور الرابع : دور الإعلام والفن في بناء الشخصية العربية
- المحور الخامس : الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية
- المحور السادس : دور مراكز التدريب والنشر في إثراء القدرات الذاتية
- المحور السابع : مبادرات ومنظومات المجتمع المدني في التنمية البشرية
- المحور الثامن : استراتيجيات التعليم في الارتقاء بالنماء البشري
- المحور التاسع : التجارب العربية والعالمية لإدارة الطاقة الإنسانية
- المحور العاشر : دور المرأة والشباب في تنمية المجتمع وإدارة مؤسساته

وبدقة تنظيمية شهد لها الجميع دارت أحداث المؤتمر على مدار ثلاثة أيام متواصله قامت برصدها مجلة التدريب والتنمية لتنفل وقائعها لقرائها لحظة بلحظة بدأ من الانطلاق وحتى الختام.

العملى للتقنيات والخبرات العلمية لأصحاب الفكر الإدارى، فبالرغم مثلاً من وجود العديد من النماذج المشرفة فى عالمنا العربى كالعالم مصطفى السيد مكتشف علاج السرطان، إلا أن هناك تراجع فى دور العالم العربى فى الركب الحضارى فمثلاً عندما رتبت جريدة التيمز أفضل ٢٠٠ جامعة على مستوى العالم لم تذكر أى جامعة عربية.

وبعد إلقاء افتتاحيه المؤتمر تحدث بسمير علام -والذي بدأ بطرح تسلاً هاماً على الحضور- هل مصطلح إدارة الموارد البشرية فى طريقة الى الزوال مثلما زال من قبل مصطلح إدارة الافراد؟ وتعقيباً على عقد هذا الحدث الضخم أكد علام على أن لهذا المؤتمر طابعاً مميزاً إذ يحاطب الفئة التى تعمل بهدوء وعطاء من أجل تبادل التجارب والخبرات التى تحمل هذا الطابع، مشيراً فى ذلك الى أهمية الدور الاستراتيجى الذى تلعبه منظومات المجتمع المدنى من أجل التطوير

بالمؤسسات المعاصرة فى ظل التحديات التى تواجه هذه المؤسسات فى القرن الواحد والعشرين ويشير المؤتمر إلى السدى الذى يمكن للنشاط التدريبي والتطويرى أن يحدثه فى تحقيق طموحات المجتمع فى التنمية الشاملة. كما يؤكد المؤتمر كذلك على كيفية ترجمة رؤية المؤسسات الحديثة كمبادرات يمكن قياس نتائجها

وتطرق د. توفيق فى حديثه الى مركز الخبرات المهنية للإدارة (هيك) تلك التجربة الإدارية الناجحة، حيث إختير المركز من قبل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم كأفضل ستة مؤسسات قدمت تجربة إبداعية فى العالم العربى. كما إختارته مايكروسوفت العالمية كأحد أفضل المؤسسات التى دعمت برنامج السوفت وير فى برامجها التدريبية.

كما أكد على أن وجود حلقة مغلقة بين أصحاب الفكر وأصحاب الممارسة هى التى أدت الى عدم القدرة على التطبيق

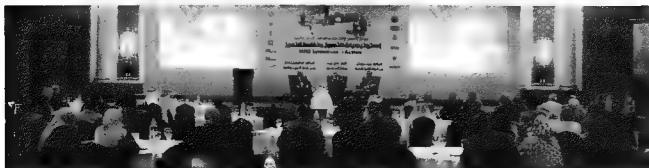
انطلقت فعاليات اليوم الأول والذي بدأ بالتسجيل واستلام كروت الحضور للمشاركين الوافدين من معظم الدول العربية. وقد مرت تلك العملية بهدوء وسرعة ودقة واستمرت قرابة الساعة والنصف.

بعدها كانت الجلسة الأولى والتي ضمت كلاً من السيد الأستاذ سمير علام نقيب التجاربيين، الأستاذ الدكتور حلمي سلام ممثل الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية IFTDO.

وقد بدأها الدكتور عبد الرحمن توفيق والندي ألقى كلمته الافتتاحية متحدثاً عن فكرة المؤتمر وأهدافه الأساسية حيث يسعى إلى مناقشة الدور الاستراتيجى المتجدد للتدريب والتطوير التوظيفي



إن أرقى أنواع الاستثمار هو استثمار بنى البشر



الى توظيف الماضى لصالح الحاضر والاستفادة منه.

وقد أكد على أن قضية المؤتمر هي عصب الجهاز الحكومى والإدارى وذلك بإعتماده على رصد الحالات الإدارية المختلفة.

أما د. حلمى يسلم فقد دعم هذا الكلام مؤكداً على ضرورة الإهتمام بمثل هذه التجارب العلمية وخلقها وإخراج الدروس المستفادة منها، ونقلها وتعليمها فى العالم العربى.

التغيير بما أوجد مؤتمراً كهذا يبادر من أجل التغيير.

ولما كانت فكرة تطوير الموارد البشرية هي المحور الأساسى للمؤتمر فقد تحدث الدكتور محمد ناصر محسن فؤاد عن أهم الوسائل التى يمكن تطوير إدارة الموارد البشرية من خلالها والتي منها على سبيل المثال الإستعانة بكافة التقنيات الحديثة. التدريب. توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الفرد على العطاء والانتماء والاحساس بالذات. إضافة

أما د. أنس جعفر رئيس جامعة النهضة ومحافظ مدينة بني سويف الأسبق فقد ركز فى كلامه على تعاظم دور القطاع الخاص في تحقيق معدلات النمو المنشود. مؤكداً على الحاجة الملحة لتطوير وتنمية الموارد البشرية والذي لن يأتى إلا من خلال تطوير وتحديث التدريب فى العالم العربى.

وعن المؤتمر أيضاً أكد جعفر أن نشر ثقافة الإنفاق هو الحل ولأسيما فى ظل العولمة والتي دفعت بالاجتمعات الى

مبادرة حكومية



الآخر أنها (عمده من الأرض) (قاصداً أرجلة). فى حين أكد الأخير أنها مكنسة (حين تحسس خرطوم الفيل). لذا لا يجب أن ترك العاملين يخبطون دون أن نوضح لهم الأمور فى البداية. فعلى الإدارات قبل كل شيء الإرشاد والتوجيه.

وفى إشارة الى المؤتمر قال أن هذه المبادرات تهدف الى إحداث التغيير فى الأجهزة الإدارية. تقنين عملية التغيير وتحقيق المشاركة الفعالة بين الجهات المعنية.

المحلية والاقليمية والعالية. وأكد عبد الباسط فى حديثه أهمية توضيح فكرة التغيير فى المؤسسات وذلك حتى يتمكن العاملون من تطبيقها بشكل سليم بعيد عن التخطيط ضارياً بذلك مثلاً بقصة الفيل والعميان حين أدخل ثلاثة من العميان غرفة بها فيل ليبنى كلامهم رؤية حول طبيعة هذا الكائن. فقال أحدهم أنه (حين تحسس ذيل الفيل). بينما قال

جاءت ثنائى الجلسات لتشهد غزارة فى المضمون. وجراًة فى عرض التجارب والخبرات من قبل المتحدثين. حيث إستعرض دكتور أحمد عبد الباسط مستشار وزير الدولة للتنمية الإدارية مبادرتة التى جاءت بعنوان «قيادة التغيير. الانتماء والضمير» والتي تعد وسيلة دفعت بها وزارة الدولة للتنمية الإدارية عملية التغيير فى الجهاز الإدارى كمطلب أساسى يستجيب للتغيرات

نادي الصيد المصري.. تجربة رائدة

INNER

OVER



بأسلوبه الرائع وقدرته الفائقة على إدارة الحوار وجذب الانتباه بسهولة. وقد أكد عثمان في مداخلة على أن تطوير إدارة الموارد البشرية يكمن في عدة عناصر منها مثلاً أنه على القائد أن يصنع قادة آخرين ولا يكتفى بنفسه. ودعا الحضور الى الخروج عن الإطار والإجتهاد نحو الابداع.

على كل تلك الاموال اللازمة لعمليات التجديد والتطوير التي شهدها النادي في الفترة الماضية معتمداً على الجهود الذاتية فقط دون الإستعانة بأية جهة خارجية . ومضيفاً في نهاية كلامه «ولازلت خزانه النادي مليئه». وقد أدار تلك الجلسة م. إسماعيل عثمان كبير استشاريين مجموعه شركات عثمان أحمد عثمان والذي لفت الانتظار

أما المهندس حسين صبور رئيس مجلس إدارة نادي الصيد والشخص الذي دائماً ما ينأى بنفسه عن الأضواء فقد عرض تجربة نجاح حقيقية أبهرت الحضور وذلك حين شرح بكل بساطة كيف إستطاع تولي مجلس إدارة النادي بمساعدة ابنه وزملائه. وكيف حوله الى هذا الصرح الذي يحترمه ويشهد بروعه الجميع. كما شرح كيف إستطاع أن يحصل

أحلم بجرأة.. خطط بدقة.. نفذ بإتقان



نصر ووضعت لنفسها فكرة وهدف. بعدها أخذت في الاتساع وإجتهت نحو الصعراء وقاومت كل العقبات من عدم وجود ماء أو كهرباء وتغلبت عليها حتى وصلت الى ما هي عليه الآن من الحصول على شهادة الأيزو والإتمادات الدولية- على أهمية وجود سياسة إستراتيجية تسير عليها المنشأة وهي سياسة ثابتة في جذورها إلا أن أطرافها مرنة بحيث يمكن تعديلها لتلائم التغيرات والتطورات.

يكنم في تحقيق الإنجاز العالي على المدى الطويل. وتكوين القيادة الذاتية عن طريق التعلم والتشجيع وشجذ الهمم. كذلك المحاولة والخطا والقدوة المحسنة بالإضافة الى قادة الصف الثاني كما أشرنا. ويدعم د. أنس جعفر هذا الكلام بالقول «إن الإدارة بالتحية بين الرئيس والرؤوس هي التي تخلق الالتزام والعمل الجاد». كما أكد جعفر في هذه الجلسة بعدما عرض تجربة نجاح جامعته النهضة - والتي بدأت كمدرسة صغيرة في مدينة

أما الجلسة الثالثة فضمت أحد الشخصيات الإدارية التي لطالما أغدقت عالم الإدارة بخبراتها فكان الموعد مع الدكتور سيد الهواري أستاذ إدارة الأعمال وأبو الإدارة المصرية. والذي أثنى الجلسة بحدث حول «التميز القيادي في مؤسسات الأعمال. والتعليم. والعائلات» متحدثاً عن كيفية صناعة القادة ومدى أهمية قادة الصف الثاني الذين يصنعهم القائد من ينوبون عنه أو يساعدهو كلما تطلب الأمر. ولعل التميز الإداري كما يراه الهواري

وقد أعلنت جامعته النهضة أن تحقيق الأهداف يستلزم أن:

نخطط بدقة

نحلم بجرأة

نفذ بإتقان

القائد فائق التميز



كما أخبرها د. سيد الهوارى- فى إبتكار مصطلح القائد فائق التميز والذي إستخدمة بعد ذلك بكثرة أثناء حديثه. مضيفاً بأن القائد فائق التميز يجب أن يكون مرؤوس فائق التميز أيضاً لرئيسه الأعلى منه فى السلم الوظيفى.

الإمكانات والطاقت للممكنة من أجل حقيقة وقد كان من اللافت للإنتباه فى أثناء تلك الجلسة الادارة للتقنة للحوار من جانب دكتورة هدى صفر رئيس أكاديمية السادات سابقاً والتي كان لها السبق -

وإستمراراً لعرض جساب النجاح فقد قدم أستاذ عمرو توفيق رئيس قسم العمليات بالبنك المصرى الخليجى تجربة نجاح البنك التى كان سببها الرئيسى - كما أشار- يرجع الى وضع رؤية وهدف محدد يسار عليه البنك وسعى وبكل

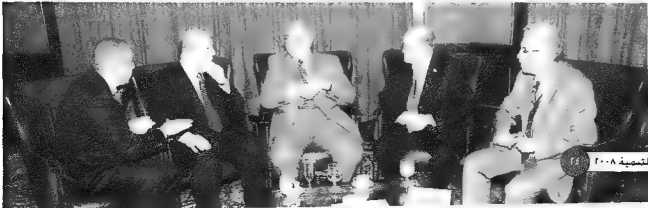
قصة محافظة



المح والمع. وبسؤاله حول إمكانية تطبيق نموذج محافظة فنا الناجح فى الاسكندرية أو نعيمه فى أى محافظة أخرى. أكد لبيب على أن تجربة النجاح يمكن تطبيقها فى أى محافظة فلا يوجد شىء اسمه طبيعة كل محافظة مختلفة عن الأخرى. فالأساس دائما واحد. وكل المشكلات واحدة. لكن المهم هو الإصرار الدائم على تحقيق الأهداف الموضوعه.

أى إعتيادا على الجهود الذاتية. كما قام بالبدأ بالتغيير من الداخل للخارج. وفى عهده وصلت معدلات الجربة فى فنا الى صفر! ومثلما برع سيادته فى إدارة محافظة فنا أثبت الكفاءة كذلك عندما تولى قيادة محافظة الاسكندرية. وقد تمثلت رؤية لبيب فى السير على نهج معين فى إحداث التغيير والدفع نحو التطوير ويتمثل ذلك فى تحقيق العدالة بين المواطنين بكافة فئاتهم. والحزم فى تنفيذ القانون. إضافة الى المساواة فى

ومع بزوغ يوم جديد شهد المؤتمر حضور اللواء عادل لبيب محافظ الاسكندرية الذى أبى إلا أن يحضر رغم كل ما لديه من أعمال. ليروى على الملأ قصة نجاحه فى إدارة محافظة كانت تعاني من الإهمال. والقبليّة. وتسجل أعلى معدلات الجربة. فكيف نتي بها عن كل ذلك وجعل تلك المحافظة التى شهد لها الجميع بالنظافة والنظام والسلام. فلهذا التغيير قصة رواها للحضور شارحا كيف قام بتغيير البنية التحتية لها بالكامل. وبدون تدخل من أى جهه



علم التدريب Trainology



في كيفية استثمار تلك الخبرة وتحقيق أقصى استفادة منها في المؤسسات. ومن خلال المؤتمر دعا مسلم إلى أهمية تحويل التدريب من مجرد نشاط يمارس إلى علم Trainology قائم على خطوات واضحة مقننة يسهل عليها المدرب والمتدرب حتى تصل بعملية التدريب أو بعلم التدريب كما يريده إلى النجاح والتقدم المنشود.

هو طبيب الأمراض الإدارية وبالتالي فهو المسئول عن وقاية المنظمة من كل ما قد يلحق بها من أضرار، لذلك فمن الضروري وجود دليل في العمل الإداري وفي التدريب لا للاعتماد فقط على الفروض أو التخيلات. ومع أهمية عنصر الخبرة في العمل الإداري يؤكد مسلم أن طول سنوات الخبرة ليس هو المهم إنما الأهمية تكمن

وجاء دكتور أسامة مسلم - عضو نقابة الأطباء، الإستشاري الإداري وأستاذ الجودة ومهارات التفاوض بالجامعة الأمريكية- ليقدم ورقة علمية بعنوان «التدريب القائم على دليل» وعرض بداية تاريخ الاهتمام بالأدلة وكيف بدأت. وكيف إتسعت لتشمل كافة المجالات بداية من الطب ثم التعليم فالإدارة. ويرى أن الإدارة مثلها كالطب فالمدرب

الاستثمار في الطاقة البشرية



كسب الثقة وبناء الولاء مع العاملين والمستهلكين هي أهم الأسباب وراء نجاح الشركات. فالاستثمار في الطاقة البشرية يؤدي إلى تعظيم صورة الهوية المؤسسية المتميزة وإكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية وذلك من خلال اجتماعات دورية يجب أن تقوم بها المؤسسات وتدعو فيها العاملين لتقديم أفكار إبداعية جديدة وذلك لتطوير المؤسسات وإكتشاف المواهب والطاقات لدى العاملين في الوقت ذاته.

يجب تمكننا من معرفة حوالي 80% من الأسئلة المتوقعة منهم. وال CRM التي تعرضها الشركة تعد بمثابة وسيلة تنافسية تميز الخدمة التي نقدم. ومن خلالها يعرف كما يقول ما الذي يجب تقديمه فعلياً للعميل بالشكل الذي يرضيه؟ وما لاشك فيه أن الدقة في الأسلوب والبساطة في التعامل والاستخدام هي أهم العوامل التي أدت لنجاح تلك الشركة في تقديمها خدماتها بما زاد من رضا العملاء وكسب ثقة العميل. وتأكيدها على ذلك يرى دكتور سمير عطية الإستشاري والخبير الدولي أن

ومن التجارب المشرفة لعالمنا العربي تجربة أكاديمية الطيران والتي تحولت من هيئة مصرية إلى أكاديمية عربية معترف بها. وقد تحولت تلك الأكاديمية من مجرد معهد صغير للطيران إلى أكاديمية معترف بها دولياً وبجائزتها العديد من المعاهد الأخرى التي تنتمي لها. ولعل وضع أهداف إستراتيجية محددة تسير عليها المؤسسة هو أهم الأسباب التي دفعت بها إلى هذا النجاح. فمعت بها إلى شركة سبارك نك والتي يقودها الأستاذ هاني جيب فقد لاقت قبولاً واستحساناً حين حدث عن CRM فالعلاقة الجيدة مع العملاء كما يراها

إدارة الموارد البشرية.. تحديات وتغيرات



الأفضل كما نقول أن يضع إستراتيجية المنظمة شخصاً قريباً لطبيعتها. ملم بثقافة واحتياجات المجتمع والمستهلكين التعاملين مع المؤسسة ولعل معرفة وتوضيح رسالة الشركة وقيمها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي أمراً لا غنى عنه وأحد أهم عوامل نجاح المؤسسات. ذلك بالإضافة الى دعوة خاصة منها الى توثيق التجارب والنجاحات العربية في شتى المجالات كتابياً وتداولها وتداولها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة بتطبيقها وتعميمها على أرض الواقع.

هذا فقط إنما توسيع هذا النطاق بتوفير قنوات تليفزيونية وإذاعية لهم بجانب صفحات الجرائد ليكونوا من القادة التي تسعى الأجيال للسيرة على خطاها في سبيل تحقيق التقدم والنجاح المنشود.

وتكمن التحديات التي تواجه العاملين في مجال التدريب في أربعة عناصر هي:

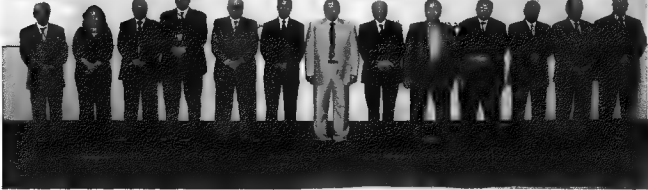
- تحديات بناء كفاءه قيادية
 - تحديات تطوير الإدارة الفنية
 - تحديات تدعيم قيم بناء الثقافة المؤسسية
 - تحديات أمام تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية
- وترى الخملي أن التحدي الاساسي لا يكمن في وضع الاهداف الكبرى إنما الاهداف القابلة للتحقيق. ومدى التأثير الذي ستركه على المؤسسة. ومن

وجاءت الجلسة السادسة من فعاليات اليوم الثاني لتعاضد من الموضوع والتفنجح للرؤى والافكار فمن الكويت الشفيع جاءت دكتور هنادي عبد الله الخملي - مدير التطوير الوظيفي ببيت التمويل الكويتي- والتي قامت بطرح ورقة علمية بعنوان « التحديات الأساسية أمام مؤسسات القطاع الخاص لإدارة الأصول البشرية». وقامت بشرح مفهوم الموارد البشرية مؤكده على أن هناك آلاف الموظفين لكنهم بلا أهمية. فلا تكمن المشكلة في قلة العمالة، إنما في ندرة العمالة الكفاءه والماهرة.

وإختتم دكتور عبد الرحمن توفيق الجلسة بعرض تجربة ميك شارجا رؤيته في إدارة الشركة حيث أكد على أن مدى نجاح الأفراد والمؤسسات يكمن في أن نضع حلمنا نسعى طوال الوقت لتحقيقه. وتركز تفكيرنا

دائماً على المستقبل حيث يجب عدم التركيز على الحافز اليومي المباشر فلا نربط تفكيرنا فقط بالحظوة التي نعيشها. ذلك بجانب أهمية تبني فكرة النجاح والتأجحين ونشر أفكارهم وقصص تفوقهم. وليس

المؤتمر الإقليمي للإعداد الدولى لمنظمات التدريب والالتحاق استراتيجيات التحصيل ونقاط التحسين HRD Initiatives in Action



المؤقت: قرابة الثانية والنصف

التاريخ: الحسب ١٦-١٠-٢٠٠٨

المكان: فندق نديميراميس التركوتيسينال القاهرة بطاعة كليوباترا

١٦-١٠-٢٠٠٨



وحاء ختام فعاليات المؤتمر بعد ثلاثة أيام من العطاء والجهد والتواصل وتبادل المعلومات والمعارف والتجارب والخبرات وقد أدار الجلسة الختامية الدكتور حاتم قابيل أمين عام المؤتمر والتي بدأت بكلمة لمثللى الرعاة خُدت خلالها الدكتور محمد ناصر محسن فؤاد مثلاً عن وزارة الدولة للتنمية الإدارية والذي أعلن في المؤتمر للمرة الأولى أن مصر حصلت على المركز الأول في الحكومات الإلكترونية على مستوى إفريقيا. وقام فؤاد بتقديم الزيد من الشكر للدكتور عبد الرحمن توفيق وتفريق المؤتمر على ما تم تقديمه من جهد وعطاء وما ظهر من دقة وتنظيم على مدار ثلاثة أيام.

أو فكرة يؤمن بها ويدفع في مقابلها كل نفيس.
"علمتني الحياة أن الأعمال مهما ضلّت لو وراءها نوايا عظيمة
تعظم مع الأيام والعكس. فطوبى لأصحاب النوايا الطيبة
والكلمة الصادقة والعمل الجاد المخلص"
وانتهى المؤتمر بالتقاط صور جماعية لرئيسه الدكتور عبد الرحمن
توفيق مع الرعاة والمشاركين عكست ملامحها ما حملته نفوسهم
من سعادة ورضا عما دار في المؤتمر من أحداث ووقائع

بعدها تحدث الدكتور توفيق عن فكرة العطاء والإضاعة والدفع
للأمام والأجاء للأفضل دائماً. كما شكر الرعاة عما بذلوه لإخراج
هذا المؤتمر باعتبارهم بأهميته. فقد جاءت هذه اللحظة كما
يقول "جسيدا جهد وفكر وقلق من عدم النجاح وتكرياً لنجاح
ظهرت بعد ذلك معالنه".

أقبحه حديث الدكتور حسين راتب رئيس قناة الحور مثلاً لباقى
الرعاة حيث قال:

"لا يوجد شيء أعز على الإنسان من نفسه إلا عقيدة يملكها

توصيات المؤتمر

وقد خرج المؤتمر بعدة توصيات هي خلاصة جهد وفكر استمر على مدار ثلاثة أيام وأهم تلك التوصيات :

(١٣) ضرورة وضع ثقافة الاستثمار في سوق
المال موضع الاعتبار في نشراتهم الدورية
ومجالاتهم المتخصصة لتتضمن الفوائد
والوائع المنظمة. وأهم المصطلحات
الاقتصادية المتداولة. مع أهم الإحصائيات
عن حركة الأسواق محلياً وعالمياً. وتوجهات
النمو الإقتصادي.
(١٤) إعداد الدراسات والبحوث حول
مؤسسات المجتمع المدني داخل الوطن
العربي وتفعيل دورها في مجال التنمية
وعلى الأخص التنمية البشرية
(١٥) النظر وسد الفجوة بين طبيعة
العملية التعليمية ومستوى التعليم.
واحتياجات سوق العمل.
(١٦) تبني المؤسسات العربية لمفهوم
إدارة المواهب واكتشاف الطاقات الكامنة
لمسوار البشرية باعتبارها مفهوماً
للمستقبل في مجال إدارة الموارد البشرية

والعدالة الاجتماعية مع مراعاة كلاً من
القوانين وحقوق الإنسان.
(٧) البعد عن التقليدية والسير على
خطوات وإجراءات محددة إنما أخرج عن
الإطار وكسر الصندوق لتحقيق الإبداع.
(٨) زيادة الاهتمام بالدراسات والبحوث
العلمية حول أساليب التدريب والتنمية
البشرية بين الجهات والمنظمات
(٩) التخصص في الأداء وتقديم المهام
الاستشارية والقيادية والتنمية.
(١٠) الإستقلالية في التفكير والتطوير
وطرح الرؤى والاستراتيجيات التي تراعى
خصوصية وقدرات واحتياجات المؤسسات
والمجتمعية.
(١١) حرية تداول الأفكار والمعلومات على
مستوى الأفراد والمؤسسات.
(١٢) نشر ثقافة الأنسب هو الأفضل لا
الأرخص أو الأسهل.

(١) أهمية خلق الوعي وحشد الجهود نحو
قضية التنمية البشرية والاستفادة من
العلماء المتخصصين في هذا المجال من
أجل التطوير وإحداث التغيير
(٢) توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الفرد
على العطاء والإحساس بالذات والانتماء
ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
(٣) التعاون بين المؤسسات والهيئات
والجهات العربية لتبادل وتكامل الخبرات
وتوحيد الأهداف من أجل الوصول للغايات
ومواكبة التطورات المتلاحقة
(٤) وضع نموذج اتصال فعال قائم على
المشاركة.
(٥) توثيق تجارب النجاح وإخضاعها للتحليل
العلمي واستخلاص الدروس العلمية
والعملية الاستفادة منها ونقلها ونشرها
وتوزيعها في علنا العربي.
(٦) تحقيق التوازن بين الحرية السياسية

من المنشآت والعاملين فيها. فهم يستمرون بالقيام بأعمال روتينية وإتخاذ إجراءات معينة وإتباع حلول متكررة دون التفكير في المتغيرات والمستجدات لأن أبسط وأسهل شيء هو أن نفعل ما كنا نقوم به دوماً دونما تغيير وهذا بدوره يسبب تأخراً لا داعي له في شتى المجالات و يكبد

جلست زوجه حدث زوجها عن زيارة قامت بها لصديقتها. وأن تلك الصديقة قدمت لها طبقاً من السمك المشوي لم تذوق مثله من قبل. فطلب الزوج من زوجته أن تأخذ الطريقة ليذوق هذا الطبق الذي لا يقاوم. اتصلت الزوجة وبدأت تكتب الطريقة و صديقتها تحدثها فتقول " نظفي السمكة ثم اغسليها. ضعي البهار ثم إقطعي الرأس والذيل ثم احضري المقلاة.. هنا قاطعتها الزوجة: ولماذا قطعتي الرأس والذيل؟

فكرت الصديقة قليلاً ثم أجابت: لقد رأيت والدتي تعمل ذلك! ولكن دعيني أسألك. اتصلت الصديقة بوالدتها وبعد السلام سألتها: عندما كنت تقدمين لنا السمك المشوي اللذيذ لماذا كنت تقطعين رأس السمكة وذيلها؟ أجابت الوالدة: لقد رأيت جدتك تفعل ذلك! ولكن دعيني أسألك. اتصلت الوالدة بالجدة وبعد الترحيب سألتها: أذكرين طبق السمك المشوي الذي كان يحبه أبي ويثني عليك عندما تحضرينه؟

فأجابت الجدة: بالطبع. فبادرتها بالسؤال قائلة: ولكن ما السر وراء قطع رأس السمكة وذيلها؟ فأجابت الجدة بكل بساطة وهدهو: كانت حياتنا بسيطة وقدرتنا متواضعة ولم يكن لدي سوى مقلاة صغيرة لا تتسع لسمكة كاملة!

إذن.. هي البيروقراطية، الروتين، والعمل بلا تفكير، أو تطوير، أو تغيير هو السبب فما تعودنا عليه أو وجدنا السابقين عليه لا نغيره أو نعدله أو نلائمه حتى مع ما يناسبنا إنما حسبنا ما نسير عليه وكفى. حيث تمثل هذه القصة واقع الكثير



الهيئات والمؤسسات مصاريف كان بالإمكان تلافيها. ومع التحديات والمنافسة المتزايدة يحتاج العاملون إلى ابتكار أفكار جديدة وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم بعيداً عن أسلوب التفكير الرتيب والوسائل التقليدية المكلفة. ■

الابداع بالبحار

EFFAT
2009

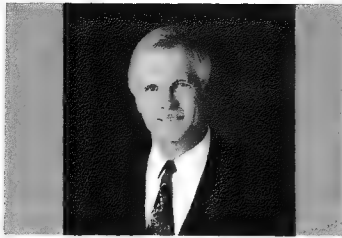


استراتيجيات التحول نمو الابداع

تيد تيرنر

TED TURNER

صاحب البصمة الإعلامية الأثمة تأثيراً



انطلقت محطة كابيل نيوز نتورك (سي إن إن) وكانت الخطوة الإخبارية الأولى التي ثبتت على مدار الساعة. وبسبب إنتاجها سمي النوعية واقتارها للتجديد فقد كانت محل سخرية القنوات الإخبارية الأخرى. لكن ترنر ظل على مبدئه ثابتاً حتى النهاية. وبدأ في عرض برنامج هيد لاين نيوز لعرض الأخبار كل نصف ساعة والذي اقتبسته القنوات الإخبارية المنافسة مثل فوكس نيوز. ولم أس إن بي سي

وظهر ترنر من خدمات السبي إن إن وحولها لقناة دولية توفر خدمة إخبارية إلى ٢١٠ دولة في العالم. وفي ١٩٨٦ أبرمت تي بي إس صفقه أشترت بموجبها مكتبه إم جي إم لإنتاج الأفلام والمحطات التلفزيونية. ثم أطلق محطة تي إن تي. واشترى حق إذاعة أفلام كارتون هانا-باربرا.

وجاء عام ١٩٩١ ليكون العام الفاصل في حياة سبي إن إن حيث بلغت فيه رشدتها بعرضها أحداث حرب الخليج لحظة وقوعها. ليعيد ترنر تعريف الأخبار من «شيء حدث إلى شيء يحدث خطة سماعتك الخيرة».

بعدها انفتحت القنوات والمحطات التي ترتبط بإسم ترنر حيث أشتري نايل أون لاين التي مكنته من افتتاح المزيد من القنوات التلفزيونية. والمحطات الإذاعية.

وبجانب عمله الإعلامي فقد كان ترنر شريكاً لجورج ماكايرو في سلسلة مطاعم مونانا التي تقدم لحم الشور البري الأمريكي - الذي يربى في مزارع ترنر - كوجبة رئيسية لها.

التحدي.. المحافظة على الصورة الكبيرة

نقطة

إن أكبر تحدي واجهه ترنر كان التوصل إلى معرفة كيفية الاستفادة من رؤيته بأن الإرسال التلفزيوني عبر الأقمار الصناعية سيكون للمستقبل بالنسبة لخطات التلفزة. فلم تكن هناك مخططات تفصيلية تشير له الطريق على حد قوله. لذلك لم تكن هناك طريقة لقياس ما هو ناجح وما هو فاشل. لم يكن يوجد شيء للمقارنة به. وقد كانت أولى خطوات ترنر نحو الدخول إلى الإعلام شراؤه لمحطة أتلانتا التلفزيونية. وبالرغم من ضعف إرسال هذه المحطة في بادئ الأمر إلا أنها استفادت من تبني ترنر لتكنولوجيا اعتقد القليل من الناس أنها ستحدث ثورة في صناعة التلفزة وتبين فيما بعد أنها كانت الأساس لكل نجاح حققه ترنر بعد ذلك.

ويقول ترنر «سبب شهرتي هي محطة السبي إن إن - التي

«كان على أن أعمل بقلب شجاع لأنه لم يكن لهذا العمل سابقة. كنت ذاهباً بدون وجل إلى مكان لم يسبق لأحد أن وصل إليه من قبل». هذا ما قاله تد ترنر مؤسس شبكة السبي إن إن وترن رنت ورك تليفجن. يمكننا التماس العذر لترنر بسبب اقتباسه هذه العبارة من فيلم ستار تريك. الذي هو عبارة عن سلسلة من أفلام الخيال العلمي التي كانت تعرض على شبكات التلفزة إبان حقبة الستينات والتي يجري إعادة عرضها هذه الأيام على المحطات الكابلية. ففي النهاية بني ترنر إمبراطوريته للاتصالات وذلك بإدراكه قيمة الأفكار التي انتقدتها غيره بوصفها سخيفة أو مجنونة.

ترنر رجل الانجازات

ولد روبرت تد ترنر في التاسع عشر من نوفمبر عام ١٩٣٨ في سينسيناتي بولاية أوهايو-الولايات المتحدة الأمريكية. لوالد مدير شركة نشر إعلانات تجارية. وسيد منزل.

وفي شبابه التحق ترنر بجامعة براون وبدأ يدرس الأدب الكلاسيكي وهو اختصاص لطلالما سخر منه والده حيث يشعر بأنه عديم القيمة. وفي السنة الثالثة تم طرده من الجامعة لخرقه القوانين. بعدها التحق بشركة والده في أتلانتا وأصبح المدير التنفيذي لقسم المحاسبة. ثم اشترى والده قسمين من شركة ترنر أوت دور أدفرتايز ما جعل شركته ترنر أدفرتايز الشركة الاعلانية الأولى التي تستخدم اللوحات الإعلانية في الجنوب.

وبعد انتحار والده أصبح ترنر هو رئيس الشركة ومسئول التشغيل الرئيسي بها. وفي عام ١٩٦٨ أبرم صفقة اشترى بموجبها محطة وابو الإذاعية يليها اشترى محطتين إذاعيتين في الجنوب. واستمرت شركته ترنر للإعلانات في شراء المحطات الإعلامية حين اشترت محطة كانت على وشك الإفلاس في أتلانتا. وبدأ ترنر في الإرسال عبر القمر الصناعي للمحطات الكابلية. وبعدها وفي مفاجأة للمحطات الكبرى حول ترنر محطته للسماة تي بي إس من المحلية للوطنية لتنافس المحطات العملاقة آنذاك مثل أي بي سي. إن بي سي.

وبدأت معالم تي بي إس ترسم حيث ظهر عليها ارتفاع ورقي للمستوى إضافته إلى المستوى التميز للمضمون. وفي ١٩٨٠

لم تساورني البتة أي شكوك جديد. كانت ثقتي بما أقوم به قويه جدا». واستمر في شراء فريق كرة البيسبول وهوكي الجليد وتمكن فريق أتلانتا برايفز من الوصول إلى المباريات النهائية عام ١٩٩١.

وفي عام ١٩٨٥ أبرم ترنر صفقة اشترى بموجبها مكتبة أستوديو أفلام شركة إم جسي إمكاملها مقابل ١.٥ مليار دولار. وفي تلك الفترة اعتقد متابعوا أخبار صناعه التلفزة بأن الثمن الذي دفعه ترنر يفوق كثيرا القيمة الحقيقية للأرصدة التي إشتراها. بعدها اشترى أستوديوهات للرسوم المتحركة. وفي حين أن هذه الصفقات أثقلت ال تي بي إس بمزيد من الديون فقد استمر ترنر في مخططه حيث خرج بفكرتين مجنونتين الأولى كانت فكرة قناة لا تبث سوى أفلام الكارتون (كارتون نت ورك) والثانية كانت لا تعرض شيئا سوى الأفلام الكلاسيكية (ترنر كلاسيك موفيز)

وبالرغم من أن ترنر كان يحزن النجاح يلو الآخر في تحويل الخدمات الكابليه إلى خطر يهدد الشبكات التقليدية ، فقد استمرت الأخيرة في السخريه منه. وفيما كانت الأقسام الإخبارية فيها تقلص من نشرات الأخبار لصالح التركيز على البرامج الترفيهية. اختار ترنر تحمل المزيد من الديون بتوسيع تغطيه نشرات أخبار السبي إن إن في مختلف أنحاء العالم. وفي هذا يقول «قامرت بكل ما املك. حتى أنني قامرت بالموارد التي لم أكن املكها».

حول ترنر إلى أسطورة إعلاميه مع مجيء حدث إزالة جدار برلين ومع اندلاع حرب الخليج عام ١٩٩١ بفضل اكتشافه الشهية الكبيرة غير المستغلة لدى الناس للحصول على تغطية مستمرة للأخبار والتأثير فيها. في الواقع تطابق الهدف

المفترض أن يعمل كأداة نقل جديدة للبرامج التلفزيونية الكابليه. بما في ذلك برامج السبي إن إن التي يملكها ترنر. وحاولت شركة آر سبي أي التي كانت من أطلق ذلك القمر الصناعي أن تخلص من التزامها بتوفير قمر صناعي احتياطي لترنر. لكن ترنر قد قدم بدعى قضائية ضدها زاعما من عدم عدة أمور أن الشركة كانت تسعى إلى إيقاف السبي إن إن عن البث لتوفير الحماية لشركة إن بي سي التابعة لها. كسب ترنر القضية وبدأت السبي إن إن بثها في الموعد المقرر.

لكن حتى عندما كانت ال تي بي إس توسع نطاق تغطيتها عبر البلاد. أظهرت البرامج الكابليه أنها بمثابة عروضات من الدرجة الثانية وتوجهت الصناعة التي كانت في أمس الحاجة للبرامج ذات المضمون الجيد. إلى انش بي أو. وال تي بي إس للحصول على تلك البرامج. ومن ناحيته قام ترنر بما يتوجب عليه: فقد اشترى فريق أتلانتا برايفز مقابل ١٠ ملايين دولار من أجل توفير تغطيه مضمونه لمباريات كرة القاعدة البيسبول. وكان أداء الفريق في السنوات القليلة التي تلت ذلك سيئا لدرجة انه خسر سبع عشرة مباراة على التوالي. وحاول ترنر أن يرفع من مستوى تدريب الفريق. لكنه ظل يخسر مبارياته. يقول ترنر «كانت هناك أوقات أشعر فيها بالخوف وكانت هناك أوقات شعرت فيها بالاضطراب. لكن

رما كانت بمثابة أعظم تأثير أحدثته في الصناعة. لكن أعظم شيء عثرت عليه بالصدفة كان الاتصالات عبر الأقمار الصناعية. لقد تعلم الروس للتو كيف يضعون هذه الأقمار في مدارات ثابتة حول الأرض ومن جانبي. حاولت أن اعرف كيف يمكن الاستفادة من هذه التكنولوجيا في محطتي بأتلانتا كانت رؤيته تتنافى مع كافة النظم المعترف بها. فمحطات البث التلفزيوني بما فيها القناة ١٧ التي يملكها ترنر كانت توجه إشارات المايكرويف التي كان يتم ترجيلها إلى ما وراء نطاقها عبر أبراج الإرسال. وكان ترنر قد استثمر أصلا في بناء برج كبير زاد من مدى إشارته التي كان نطاقها ٤٠ ميلا لتغطي خمس ولايات مجاورة. غير أن الإشارة بلغت حددها وصارت تضعف كلما اعترضها عوائق سواء جغرافية أو من صنع الإنسان.

وبالرغم من ذلك. كانت تكنولوجيا الأقمار الصناعية ستسمح له بتوجيه إشارة القناة ١٧ إلى موردي الخدمات الكابليه الذين كانوا قد بدعوا ممارسون نشاطاتهم في شتى أرجاء البلاد في السبعينات. وعندما قام ترنر بتحويل تلك القناة إلى شبكة كابليه وطنية غير أسمها إلى تي بي إس. أو الخطه الفائقة. ويقول «كنت أول من استخدم القمر الصناعي من بين أصحاب المحطات التلفزيونية التجارية. كان دخولنا إلى عالم الأقمار الصناعية وتوزيع برامجنا عبرها مخاطرة كبيرة في ذلك الوقت». خصوصا إذا عرفنا أن المحطات الأخرى كانت منهمكة في حشد المشرعين الفيدراليين من أجل درء ما اعتبروه خطرا يهدد سيطرتهم.

وفي الحقيقة كانت المسألة أخطر مما اعتقد ترنر. ففي ديسمبر ١٩٧٩ انقطع الاتصال بقمر الاتصالات الصناعي الذي كان من



السامي المتمثل في جمع الأخبار مع الجهود المستمرة الذي بذله ترنر من أجل إمداد النظام الكابلي ببرامج ذات مضمون جيد

دروس في القيادة.. الذهب

في الرسوم المتحركة

وصفه شخصاً لم يشاهد التلفاز من قبل. كانت لديه براعة في عرض البرامج الذكية على محطاته. ويعود ذلك جزئياً إلى أنه كان قادراً على رؤية ما لم يكن في مستطاع غيره رؤيته: القيمة الخبئة في البرامج التلفزيونية، والأفلام السينمائية القديمة والمستهلكة، وأدرك في وقت مبكر أنها مصدر لا ينضب لتلبية الحاجة الماسة لإمبراطوريته الكابلية المعتمدة على الأقمار الصناعية للحصول على برامج ذات مضمون جيد

وفي دابليو تي سى جى تلك المحطة الضعيفة التي سبقت تى بى إس مشى ترنر مخالفاً الحكمة التقليدية التي راجت في السبعينات والتي كانت تنص على استئجار الأفلام وعرضها مرات معدودة فقط. وبدلاً من ذلك اختار ترنر شراء الأفلام متى توفرت له الفرصة وعلل ذلك بأنه بدلاً من عرض الأفلام مرات قليلة بعد استئجارها، يصير في مقدوره عرضها قدر ما يشاء. كما أن ذلك وفر له خيار تأجير أفلامه لحطات أخرى.

وبعد ذلك بأكثر من عشر سنوات ركز ترنر على استخدام استراتيجيته شراء البرامج ذات المضمون القيم. ففي ١٩٨٥ اشترى مكتبه أستوديو إم جى إمبكاملها مقابل ١,٥ مليار دولار، وقد وجد صعوبة غير عادية في جمع المال اللازم للصفقة لأن الوال ستريت اعتبرتها باهظة الثمن ولأنه اضطر إلى الاعتماد على السندات ذات القيمة المتدنية لتسديد ثمنها. وفي تعليق لها على هذه الصفقة كتبت مجله فوربس «ليس سرا سبب رغبة ترنر في الحصول على أم جى إم، فالقسم الوحيد في تى بى

إس الذي يحقق أرباحاً بشكل مستمر هو السوبر ستايشن. وال دابليو تي بى إس التي تدخل إلى ٣٥,٦ مليون منزل في مائتين وخمسة أسواق وطوال أربع وعشرين ساعة يومياً. فالأخبار الرياضية غلاً حوالي ٢٢,٥ من فترة البث، وغلاً البرامج الأصلية ٢٢,٥ أو قريباً من ذلك. في حين تشكل البرامج والأفلام القديمة ما يزيد على ٢٣,٠ من فترة البث، والتي يتعين على ترنر شراءها من جهات أخرى. وإذا عدنا لأواخر السبعينات نجد أنه كان في مقدور ترنر شراء كافة البرامج التي يحتاج إليها بأثمان زهيدة، وهذا بالضبط ما قام به. أما اليوم فقد دخل الجميع إلى اللعبة وبلغت أسعار الأفلام والبرامج التلفزيونية القديمة مستويات خيالية، حيث أنها وجدت نفسها في وضع شبيه بوضع مصفاة تكرير البنزول التي لا تجد ما تحتاج إليه من النفط الخام عندما كانت أوبك في أوج مجدها».

وإذا وضعنا تلك الانتقادات والميل المميز لترنر جانباً سنجد أنه أبرم صفقه بالثقة عام ١٩٩١ مع استوديوهات هانا-باربرا للرسوم المتحركة، ففي تلك الفترة كان يملك أصلاً ٧٠٠ فيلم كارتون يجري بثها على كافة محطاته غير أن أستوديو بارشيفه الذي كان يحوى حوالي ٢٠٠٠ فيلم كارتون مدهم نصف ساعة مثل يوغي بى، وسكوبي دو، كانت ستزيد بشكل دراماتيكي مخزونه من البرامج الجيدة. وكان سعر الأرشيف يتراوح ما بين ٢٥٠ إلى ٣٠٠ مليون دولار، وقد اشترك ترنر مع ليون بلاك المدير التنفيذي السابق لدريكسل بورنهام لأمبرت ومؤسس صندوق أبولو للاستثمار لتمويل تلك الصفقة.

وبالرغم أن هذه الصفقات أرهقت تى بى إس مزيد من الديون، نجد أن ترنر طلع بفكرتين مجنونتين أخريين. أولاهما كانت قناة كارتون نتورك التي لا تعرض سوى أفلام الكارتون، والثانية كانت ترنر كلاسيك موفيز التي لا تعرض سوى الأفلام الكلاسيكية. وقد

حققت نتورك أرباحاً طائلة. كما كان يتوقع ترنر لأن الأطفال لا يمانعون في مشاهدة الفيلم نفسه مرات ومرات، وبإطلاقه تلك المحطات التي تعمل على مدار ٢٤ ساعة كان ترنر قادراً على تحويل هاتين الصفتين إلى مكنتين لجمع المال. كما أنهما وفرتا منصة لإطلاق أعماله التوسعية، ففي آسيا بات في مقدور المشاهدين الاستمتاع بأفلام سكوبي دو بلغة الناميل.

وأثناء محاولاته الأولى في صناعة التلفزة توصل إلى اختراع جارة جديدة من خلال قوة شخصيته الوحشية وباغتصاده على مصادر غير مألوفة بالطلق. فعندما كانت دابليو تي سى جى تكافح من أجل البقاء في أواسط السبعينات سعى ترنر إلى تحقيق عائدات بالقول للمعلنين بأنهم إذا كانوا يريدون لإعلاناتهم الملونة أن تكون بارزة فعليهم أن يطلبوا عرضها على محطاته الكابلية. وعندما سئل عن السبب الذي سيجعلها بارزة قال «كافة البرامج التي تعرضها المحطة كانت بالأبيض والأسود»، أما حيلته الأخرى فكانت في قوله للمعلنين بأن مشاهدي ترنر يتمتعون بذكاء يفوق المستوى المتوسط. ولم يكن يملك دليلاً يثبت دعواه سوى قوله لهم «بأن الأمر يحتاج إلى عبقرى لكي يعرف كيف يضبط تلفازك بحيث يستقبل الإرسال ذو التردد العالي».

وعلى الرغم من هذه الأقوال التي تثير الضحك، فقد بني ترنر ببطء جمهوراً من المشاهدين الذين يتابعون محطاته أثناء مسيرته التي جعلته واحداً من أكبر عمالقة الإعلام الناجحين في زمانه. ■



ABBREVIATIONS

HTTP

Hypertext Transfer Protocol
بروتوكول نقل مواد الإنترنت

UNICEF

United Nations International Children's Emergency Fund
صندوق الأمم المتحدة الدولي لإنعاش الأطفال

CNN

Cable News Network
الشبكة الإخبارية المرئية

USSR

Uninterrupted Sustained Silent Reading
القراءة الصامتة الثابتة المستمرة

MO

Monday يوم الاثنين

BIC

Bank Identification Code
كود التعريف البنكي

CC

Credit Card
بطاقة الائتمان

AKA

Always Known As
دائما يعرف بـ

AVN

Aviation الطيران

GED

General Education Development
تطوير التعليم العام

OASD

Office of the Assistant Secretary of Defense
مكتب مساعد وزير الدفاع

SPAM

Stupid, Pointless, Annoying Messages
الرسائل المزعجة الغبية، وعديمة الجدوى

PA

Per Annum
سنويا

BRB

Be Right Back
سأعود بعد قليل

ASAP

As Soon As Possible
بأسرع ما يمكن

AAGR

Annual Average Growth Rate
معدل النمو المتوسط السنوي

ETC

Et Cetera إلى آخره

SMS

Short Message Service
خدمة الرسائل القصيرة

أقوال

مأثورة عربية و عالمية



إذا أزعجك أحد أعدائك بتخطيطه الجيد، أمعن النظر في السياسة التي يتبعها

حكمة صينية

موهبة بلا مهارة، كالصحراء بلا بحيرة.

حكمه عربية

ليس هناك جميل ولا قبيح وإنما تفكيرك هو الذي يصور لك أحدهما

وليم شكسبير

خلقت المرأة من ضلع وإن أعوج ما في الضلع أعلاه فإن ذهبت تقيمه كسرته

من أقوال الرسول (صلى
الله عليه وسلم)

الضعيف لا يمكنه الغفران. فالتسامح شيممة الأقوياء

ماهتما غاندي

رأيت وجه المرأة فرأيت أولادها ولم يولدوا بعد

الشاعر اللبناني جبران

الأحداث الكبيرة معلقة على فرص صغيرة

الخطيب اليوناني
ديموستينس

الكتب تحمل إلينا عصارة تجربة البشرية، إنها تجعلنا شركاء المغامرين في شجاعتهم،
الفلاسفة في أفكارهم، الشعراء في خيالهم، وأهلبين في نشوتهم.

السير بلاكيل

السلام يبدأ بإبتسامه

الأم تريزا

أحسن المعرفة معرفتك لنفسك، وأحسن الأدب وقوفك عند حدك

طه حسين

الأسرة هي إحدى روائع الطبيعة

المفكر الأمريكي جورج
سانتانا

في السادسة من عمري تمنيت أن أكون طباعاً، وفي السابعة من عمري تمنيت أن أكون
نابليون ولازال طموحي ينمو بنفس المعدل منذ ذلك الحين

الفنان الإسباني
سلفادور دالي

طالما تصورت أن الجنة سوف تكون أقرب إلى المكتبة

الأديب الأرجنتيني جورج
لوبيس بورج

أذكر بك عند همك إذا هممت..وعند حكمك إذا حكمت.. وعند يدك إذا أقسمت

الصحابي
سلمان الفارسي

ليست التعزية إزالة الألم. بل حمل صاحبه على مقاومته

مترلنك

صديق النعمة ينقلب مع زوالها

مثل قديم

لا يمكنك توقع تحقيق أهداف جديدة أو المضي قدماً إلا إذا تغيرت

الكاتب والمحاضر لي براون

الرجال من صنع النساء. فإذا أردتم رجالاً عظماء فعلموا المرأة ما هي عظمة النفس.
وما هي الفضيلة

الفيلسوف الفرنسي
جان جاك روسو

يوجد شخصان فقط يستطيعان أن يقولوا لك الحقيقة... عدو فقد أعصابه وصديق
يحبك بعمق...

الفيلسوف اليوناني
أنتيغينس

الحياة تجارب والتجارب مدرسة للإنسان

مؤرخ الفكر الإسلامي
أحمد أمين

قد يدرك المتأني بعض حاجته.. وقد يكون مع المستعجل الزلل

عمير بن شبيب القطامي

السيرة الحسنة كشجرة الزيتون لا تنمو سريعاً لكنها تعيش طويلاً

الكاتب والخطيب الروماني
شيشرون

إذا لم تستطع أن تجعل حياتك موافقة لأحلامك. فأجعل أحلامك موافقة لحياتك

ولف

من فتح مدرسة أقفل سجننا

نابليون بونابرت

العدل هو إيجاد مكان لكل إنسان.. وأن يكون كل إنسان في مكانه

رائد الاشتراكية
سلامة موسى

في اتحادنا صمودنا، في تفرقنا سقوطنا

جورج بوب موريس

لا تطلب سرعة العمل بل أطلب تجويده. فإن الناس لا يسألون عن مدة إنجازهم وإنما
ينظرون إلى إتقانهم وجودة صنعهم

أفلاطون

إذا أنت أسديت، جميلاً إلى إنسان فحذار أن تذكره. وإن أسدى إنسان إليك جميلاً فحذار
أن تنساه

ابن المقفع

إذا ركلت من الخلف فأعلم أنك في المقدمة

الروائي الفرنسي بلزاك

الأمة التي تحفظ تاريخها تحفظ ذاتها

راشد رستم

ينبغي لك أن تؤمن بالسعادة. وإلا فإنها لن تأتيك أبداً

دوجلاس مالوك

إننا لا ندرك قيمة الماء... إلا عندما جف البئر

توماس فولر

للتهمية الإستراتيجية

وضع الدكتور كينيثي إوجم الذي يعد من أشهر قادة الأعمال والخبير الإستراتيجي الياباني الرئيسية الملقب بـ "Mr. Strategy" ثلاثة عوامل رئيسية لتهمية إستراتيجيات الأعمال مؤكداً على أن هذه العوامل هي الركائز الأساسية المؤثرة في نظرية إستراتيجية من تلك الإستراتيجيات

الوثالث الاستراتيجي (للوهم)

وعندما وضع اوهم تلك العوامل التي كونت نموذج أخذ في الاعتبار ثلاثة لاعبين رئيسيين هم:

٣- المنافسة

٢- العميل

١- المؤسسة نفسها.

ويتضمن كلا من تلك العناصر الثلاثة السابقة في مثلث إستراتيجي واحد يصبح لدينا ميزة تنافسية هامة جداً تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات ومواكبة التطورات. وقد قام اوهم بتفسير عناصر نموذج فيما يلي:

أولاً: الإستراتيجيات الأساسية للولاشاة

تهدف هذه الإستراتيجيات إلى زيادة القدرة على المنافسة لدى المؤسسة وذلك من خلال التركيز على بعض الوظائف الهامة التي تحقق للمؤسسات النجاح في مجال الأعمال.

الانتقائية.. يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتركيز على بعض الوظائف الرئيسية لديها وتقوم بتحسينها قدر المستطاع. ومن خلال الصعود والارتقاء بتلك الوظائف سينعكس الأمر على الوظائف الأخرى المتوسطة الحال ويسود بالمثل الى تحسينها وتطويرها.

كذلك فعند العرض والشراء خاصة مع الارتفاع المزايد في التكلفة. ستصبح المؤسسة في حاجة الى اتخاذ قراراً حاسماً كان تشارك بعض عملياتها مع مساهمين ما قد يمكن الشركة من أن تواكب التقلبات وهذا سيؤدي لتغيرات إستراتيجية هامة.

تحسين فعالية التكلفة.. ويمكن إتباع ذلك من خلال ثلاثة طرق أساسية:

١- خفض التكلفة الأساسية أكثر فاعلية من المنافسة.

٢- التدريب ببساطة وفاعلية حول الانتقاء بشكل أفضل بخصوص:

• الطلبات التي يمكن قبولها.

• المنتجات التي تعرض.

• الأعمال التي تنجز.

هذا معناه أن عملية الإنتقاء عندما تتم بفاعلية كبيرة سوف يؤدي الأمر الى انخفاض التكاليف حتى وإن قلت إيرادات المبيعات.

٣- المشاركة مع مؤسسات أعمال أخرى. فقد أشارت الخبرات والتجارب العملية أن في معظم الأحوال تكون المساهمة والمشاركة مع الآخرين أمر

ثانياً: إستراتيجيات العميل

طبقاً لرؤية اوهم فإن العملاء هم أساس أي إستراتيجية ناجحة. فما من شك في أن المؤسسة ينبغي أن تولي اهتماماً بعملائها أكثر حتى من حاملي أسهمها والأطراف الأخرى. فعلى المدى البعيد فإن المؤسسة الراغبة حقاً في أرضاء عملائها هي التي ستستطيع جذب وإرضاء مستثمريها.

التجزئة هي الأفضل

ويرى اوهم أن للجزئة عمل هام في وضع إستراتيجيات العملاء ولها عدة مداخل منها:

- التجزئة من خلال الأهداف.. وهنا يجب إدراك أهمية التمييز بين العملاء المختلفين والذين يستعملون المنتج لأهداف متعددة فمثلاً القهوة يشربها بعض الناس للإفافة واليقظة. بينما ينظر الآخرون للقهوة كسبيل للإسترخاء أو كمنشأط اجتماعي خلال فترات الراحة.

- التجزئة من خلال تغطية العملاء... هذه الإستراتيجية تدرس العلاقة





معين عن الآخرين.

- فروق رأسمالية الريح وهيكل التكلفة. وخلص ما يتحدث عنه نموذج اوهم في هذه النقطة انه في حالة تخفيض التكاليف الثابتة أو المتغيرة في مرحلة تصنيع المنتج سوف يؤدي ذلك بالتالي إلى تخفيض سعر البيع والذي يعد بمثابة ميزة هامة ولاسيما في الأسواق ذات الإمكانات الضعيفة.

- تكتيكات الوزن الخفيف. وهنا فإن الشركة أو المؤسسة إذا ما قررت التركيز على عناصر متعددة لزيادة مبيعاتها كان تكثف مثلاً الدعاية في وسائل الإعلام المختلفة، تطوير الأبحاث، تدعيم الجهود.. سوف يؤدي ذلك إلى تكبد المؤسسات تكاليف متعددة ما قد يحدث عجزاً لديها بين ما تنفقه وما تحصل عليه من إيرادات والذي يؤثر لا محالة في أدائها ومن ثم سوف يضعف من قدرتها على مواجهة المنافسين.

Hito-Kane-Mono

الأشخاص، الهال، الأشياء...

يرى أغلب رجال الأعمال وخبراء التخطيط الإداري اليابانيين أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية يجب إحداث توازن بينها حتى تصل إلى الإدارة الأمثل للمنشأة. وهذه العناصر هي "الأشخاص، المال، الأشياء". ومثل الأشخاص لديهم الأفكار المبدعة والمتطورة التي يبتكرها الأفراد من أجل تطوير العمل. أما الأشياء فتتمثل في التكنولوجيا، العامل، الآلات... والأموال هي مصادر الإنفاق والأرباح.

وإذا لم يحدث هذا التوازن قد تقوم أحد المؤسسات مثلاً بالصرف ببذخ لمواجهة التنافس مما قد يؤدي إلى إهمال العناصر الأخرى ومن ثم إهدار الموارد وهكذا. ■

بين تكلفة التسويق والسوق المستهدف الذي يجب أن يصل إليه منتج المؤسسة. حيث يجب على المؤسسات أن تقوم ب مهمة معرفة عملائها المستهدفين وأماكن تواجدهم حتى تتمكن من الوصول لهم والإنفاق في الأوجه الصحيحة.

- التجزئة من خلال السوق.. في سوق خدتم فيه المنافسة تستخدم المؤسسة ومنافسيها وسائل وأساليب متشابهة. وعلى مدار فترة تمتد من الزمن فإن مدى فاعلية الإستراتيجية التي تركز على السوق ستخف. وهنا ستكون الوسيلة الأفضل تكمن في التركيز على العملاء وذلك من خلال دراسة مجموعة صغيرة من العملاء تمثل الغالبية ومعرفة الاحتياجات والاهتمامات الحقيقية لهم ومن ثم محاولة إشباعها بكافة الطرق الممكنة.

ثالثاً: إستراتيجيات المنافسين

وفقاً لكينيتشي اوهم فإن هذه الإستراتيجية مبنية على عدة نقاط. فهي مرتبطة بمدى تميز المؤسسة في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها على كافة الأصعدة سواء شراء، تصميم، هندسة، بيع، خدمات..

ويتم ذلك من خلال عدة طرق هي:

- قوة الهيئة. تباع كل من سوني وهوندا أكثر من منافسيهما حيث تعتمد تلك النوعية من المؤسسات على دعم الاستثمار في مجال العلاقات العامة والدعاية. وتركز في هذه الأدوار بالفعل أكثر من المنافسين. وحتى مع ضعف كفاءة المنتج أو أسلوب التوزيع فإن هيئة الشركة قد تكون مصدر التمييز الإيجابي الوحيد والذي قد يجذب العملاء ويدفعهم إلى تفضيل منتج

طريقتك في الإنصات

الطريقة تعمل على تعديل السلوك في فترة قصيرة كما يوضح الفصل.

كما يوضح الفصل معرفة الذات وأثره على عملية الإنصات إذ أن معرفة الذات أحد أهم العوامل التي تزيد من قدرتنا على الاتصال بنجاح وفاعلية مع الآخرين. كما أن هناك طريقة تزيد من فاعلية الإنصات وهي أن يكون الفرد واعياً بطريقته إنصاته بمعنى أن يمارس الإنصات لواء صعبة أو غير محاضرة أو مشاهدة برنامج ولا شك أنه لكي يصل إلى الإنصات والاستيعاب الكامل لما يسمعه فإن الأمر سيطلب المزيد من الوقت والجهد. وهناك طريقة أخرى لرفع فاعلية الإنصات وهي أن تضع هدفاً محدداً ومخططاً لهذا الإنصات.

تخيطيم الحواجز بين المستمع والمتحدث

وفي الفصل الثالث «خطيم الحواجز بين المستمع والمتحدث» يتحدث الكتاب عن العناصر الثلاثة التي يتطلبها الاستماع والتي تتمثل في: الإحساس، الاستقبال، والانتباه والتي تحدث إرادياً وذلك لأننا إذا أنصنا بكل تركيز واهتمام فيما يقوله متحدث فإن ذلك يحدث لأن إحساسنا تجاه المتحدث موجب وبالتالي فإن الطريقة التي يتحدث بها واختياره للعبارة سوف يزيد من استقبالنا حديثه والانتباه لما يقوله. وعندما نشعر بالارتياح تجاه ما يقال ونرى أنه ذو معنى فنسوف يتم استقباله جيداً بالحواس وهذه المشاركة بين الحواس في الإنصات تزيد وترفع من مستواه.

كما ينطرق الفصل إلى معوقات وعقبات عملية الإنصات والتي يذكر منها على سبيل المثال الإنصات المحاذ والذي يتم عادة بناءً على جاذب سلبية سابقة مخزنة في العقل الباطن عن اتصال سلبية حدث مع أحد الأشخاص ويظهر تأثيره في الوقت الحاضر وغيرها. كما يشرح كلمات الأعلام الخضراء والتي تمثل الجانب الآخر في

أما الفصل الثاني «طريقتك في الإنصات. كيف غدت؟» فتشرح فيه الكاتبة أثر المراحل العمرية المختلفة على تنشأة الأفراد مفتقدي مهارة الإنصات بدءاً من مرحلة الطفولة والتي يتلقى فيها الطفل العديد من المؤثرات السلبية عليه مثل إهماله عندما يتحدث. يعبر أو حتى يبكى. إضافة إلى بعض العبارات السلبية التي يُشار إليها مثل أنصت واسمع والتي تنشأ لدى الطفل عادة رغبة جامحة في عدم الرغبة في الصمت أو الاستماع أو التركيز.

ونرى الكاتبة أن الحل يكمن في عملية التكيف مع البيئة والتي نأخذ عدة أشكال مثل طريقة أوكي OK وهي ترتبط بالتوضيح للطفل من الذي على حق ولها أربعة حالات وهم أنا على حق وأنت لا. أنا على حق وأنت على حق. أنا لست على حق وأنت على حق. أنا لست على حق وأنت لست على حق ومثل هذه

يبدأ الكتاب في فصله الأول والذي كُتب بعنوان «ما هو الإنصات؟» يعرض الإنصات والحديث عنه كمهارة كما يوضح كيف أن 25٪ فقط من الأفراد هم الذين يجيدون مهارة الإنصات في حين يفتقد الباقون تلك المهارة. ويذكر هذا الفصل أن الإنصات عملية ذهنية معقدة حيث تحتاج إلى طاقة ونظام. فهي مهارة مكتسبة أول خطوة فيها هي أن تدرك جيداً أن الإنصات الفعال عملية إيجابية ومعلنة وليست سلبية ومجهولة. فالإنصات يساعد المتحدث على تهدئة انفعالاته فيتمكن من التفكير في المشكلة. وعندما يشعر المتحدث بالاهتمام تزيد ثقته بنفسه ويقدم معلومات أكثر قيمة وجودة خاصة إذا سألته للمستمع عدداً من الأسئلة بشأن ما يقول فإن ذلك يوفر الإحساس بالأمان والفهم.

يتناول الفصل بعد ذلك الوعي الذاتي وعلاقته بالإنصات فالوعي الذاتي يزداد كلما تعلمنا كيفية الاتصال بالآخرين.

وبالتالي فهو الخطوة الأساسية وراء التنمية الجادة التي تضفي إلى الخبرة. شارحاً أيضاً مستويات الخبرة التي سبق وأشرنا إليها سابقاً. بالإضافة لشرح فكرة جلسة التدريب على الإنصات الكامنة في الحديث مع شخص ما وبعد الانتهاء من ذلك تلخص كل الأفكار والمفاهيم التي ذكرها أثناء الحوار. ويعرض الإنصات وعلاقته بالقوى الكامنة فيما بين الأفراد حيث تستطيع إستخدام مهارات الإنصات في مواقف معينة عندما نريد أن تكون سبب هذا الموقف أو عندما نريد أن نؤثر في نتائجه. فحين عندما نشعر بأننا أصعب هذا الموقف أو المسئولين عنه يسيطر علينا الإحساس بالفرة. ويعمل الإنصات الفعال على تهدئة الموقف وتخفيف حدة التوتر والانفعال للصاحبة له حيث أن إعطاء الفرصة للآخرين كي يفصحوا عن مشاعرهم ويمكنهم الداخلي بما يتيح الفرصة لتنقية الأجواء على



وأفكارنا في ضوء ما يتلهم مع معتقدات
المستمع

اليوتقة

والفصل السادس «اليوتقة» يدور
حول الأثر السلبي الذي يتركه الإنصات
غير الجيد على الآخرين. ويتحدث عن
الانطباعات الأولى للمتحدث في اللقاء الأول
والذي إن بدأ بشكل سيء فإنه سيحجم
عملية الاتصال أو سيضعفها من البداية.
فعندما تتشكل لدينا الانطباعات الأولى
فإنها عادة ما تتحكم في الأفكار والمواقف
التي نأخذها فيما بعد إزاء الآخرين. وهما
بلغت كفاءة الآخرين أماناً فيما بعد فإننا
سوف نميل إلى ما كونه من انطباعاتنا
الأولى. يتطرق الفصل بعد ذلك إلى نموذج
الاتصال. ثم يطرح إرشادات لتخفيف
حدة المقاومة فيما يستخدم كل الفرص
المفاحة لدعم وتعزيز سلوكيات وأفكار
وأراء وأفعال الآخرين. كذلك طرح أسئلة
استيضاحية وطلب معلومات إضافية من
المتحدث.

وتشير مادلين بيرلي في النهاية إلى
كيفية تقليب أساليب المقاومة في
مواقف المواجهة وذلك من خلال استخدام
الأسلوب العقلاني بدلاً من اللوم والانفعال.
إعداد الآخرين لتقبل التغيير...



وأخيراً فقد كان الهدف من نشر هذا
الكتاب وعرضه في هذا العدد هو الوصول
إلى أهم محتاج الإنصات حتى يتمكن
الجميع من التحكم في أساليب التحدث
واتاحة الفرصة للآخرين للتعبير عن
آرائهم بحرية دون ضيق ولو أقل فرصة
لفهم والتعلم بسبب الرغبة في الحديث
وفى المقابل عدم القدرة على الاستماع ■

بحرين قياس الإنصات الذي يذكره الفصل
تفصيلياً ويساعد في التعرف على
طبيعة الإنصات التي يتمتع بها الفرد.
كذلك يستعرض الكتاب مهارات الشخص
للنصت والتي تتمكن في نقاط متعددة ثم
حصرها في أنه يمتلك عقلاً مفتوحاً في
حاله انتباه دائم. لديه حدس صادق. كما
يشرح وسائل تنميه مهارات الاتصال والتي
منها البحث عن أشياء يمكن الاستفادة
منها كالتفكير على الموضوعات الهامة.
المبادرة.

أما عملية الإنصات بالتفصيص فهي
تعد أداة قوية لتنمية مهارات الاتصال
لدى الأفراد حيث تزيد من اللمعة
وترويج الأفكار. كما يجب على النصت
أن يستجيب لمشاعر المتحدث فعنصر
الانتماء بالمستمع أمر هام لكلا الطرفين
فهو للمتحديث يعني الصدق والمستمع
يعني الثقة ويقول المتحدث...

أما أن تكون على علم بالقوة التي في
داخلنا والتي تؤثر في الآخرين فيرى الكتاب
في فصله السادس «كيف جعلنا نصت
إليك» أنه إذا استمتنا جيداً واهتماماً فإننا
سنوحي للمتحدث أنه سوف نصت
إلينا عندما يأتي دورنا في الحديث فنحن
بذلك نزرع داخله حبة الإحسان. ومن
خلال التعجيرات غير المنطوقة وأثرها على
المتحدث يعطى الفصل عده تعبيرات
تظهر مدى المشاركة مثل الابتسام. التزام
الصمت. رفع الحاجبين...

فمن خلال هذه الحركات يمكن للمستمع
أن يقنع الآخرين بالاستمرار في الحديث
والراحة أثناء الكلام. كما يمكن التأثير
عليهم بالتزام الصمت حينما يبدأ هو
بالكلام. ويعرض الفصل تلك مجموعة
من الضامين المرتبطة بذلك.

ويعرض الفصل كذلك الأشياء التي جعل
حديث المتحدث يؤثر على الإنصات ويزيد
من درجته ومن هذه الأشياء أن نعرف ما
تريد أن نقوله. معرفته الكثير عن النصت.
الحرص على الفهم وأشياء أخرى ما قامت
المؤلفة بعرضه تفصيلياً في هذا الفصل.
كما يشرح فن توجيه الأسئلة وكيفية
إفنائها بالشكل اللائق لكل موقف من
المواقف.

وترى المؤلفة أهمية الابتعاد عن إعطاء
النصح للآخرين فيجب أن نركز في حديثنا
مع الآخرين على أننا نقدم البديل لا نطرح
حلول. كذلك فيجب أن نعبّر عن آرائنا

التأثير على العملية الاتقاعية والتي
تتمثل في الكلمات الإيجابية وترك مثل
هذه الكلمات أثراً بالغا في نفس النصت
يزيد من الإنصات والاستيعاب كأن يقوم
شخص ما في بداية كلامه بإظهار
إحجابه بك.

وفصل كذلك أثر الانفعالات على عملية
الإنصات. وأساط الإنصات المزيف التي
يتم تفصيلها للمستمع الزيف. المستمع
الاعتمد على الآخرين. الفطاع المستمع
المعد بذاته. والمستمع العقلاني. وأهمية
الإنصات للغة غير المنطوقة والتي تلعب
دوراً محورياً في عملية الاتصال وهي لغة
الجسد.

الإنصات إلى أذنيك

وفي الفصل الرابع «الإنصات إلى أذنيك»
يشرح الكتاب عملية الحوار الداخلي
والتي تعد من وجهة نظر المؤلفة بداية
الطريق للإنصات للذات وتتمثل تلك
الطريق في الاستماع الجيد والتعرف عما
يدور داخلنا لأن الاهتمام بذلك يجعلنا
أكثر إدراكاً لأسباب تصرفنا وإحساسنا
بمطريته معينه. كما يشرح دورة الذهاب
إلى لا مكان والتي تتمثل في عجلة نشرح
الموقف هي الموقف عملية التفكير
السلوك الشعور.

كذلك فهناك ما يسمى بنظام الاعتقاد
والذي يرى الكتاب أنه يسيطر على عملية
التفكير وحوارج اللغة والتي تؤدي إلى
الفهم السالب للذات حيث يحكم
الشخص على نفسه أحكام خاطئة كأن
يقول أنا لن أستطيع الفهم... وذلك
يحدث نتيجة الاعتقاد السليم الداخلي
المتكون لدى الفرد عن نفسه. وأخيراً
يتحدث الفصل عن العادات والتي تمثل لدى
المؤلفة جزءاً لا يتجزء من عملية التكيف
مع الواقع والتي تكونت في الأصل من
الأهل وبنيت داخلنا خلال مراحل حياتنا.
وترى الكاتبة أنه يمكن تعديل عادات الماضي
من خلال حصر الانتباه في ردود أفعالنا
الخاطئة محاولين إصلاحها ولا نكفّر في
ردود أفعال الآخرين ونركز اهتمامنا عليها

أخدم إنصاتك بإنصاتك

وفي الفصل الخامس «أخدم إنصاتك
بإنصاتك» يستعرض الكتاب أهم المواقف
التي تتطلب الإنصات وكيفية التصرف
حيالها من خلال عرض عده نماذج مثل

العودة إلى العمل بعد الإجازة

نقله مجلة ذي هانجرز إنتلجنس الأمريكية (the managers intelligence)

ينصح الخبراء الموظف العائد إلى العمل بعد فترة الإجازة بالعودة التدريجية وبشكل سلس. وفي حال أن يكون الموظف مديراً فإنه وبجسه عودته من الإجازة سيجد صفاً من الذين يريدون مقابلته وعلى الفور.

إذا كنت أحد هؤلاء المديرين فإن الخبراء ينصحونك أولاً تقابل كل هؤلاء الناس في اليوم الأول. وبدلاً من ذلك عليك النظر في المسائل ذات الأولوية العالية ومقابلة الأشخاص المهمين في هذه المشروعات. ووجود طوفان من البريد الإلكتروني في انتظارك قد يكون أكثر إزعاجاً من صفوف المنتظرين خارج مكتبك لأن البريد الإلكتروني سيمنتظرك على طاولة مكتبك مباشرة. فلا تبدأ بقراءته قبل ترتيبه بحسب الأولوية وأبدأ بالرسائل ذات الصلة بالمشاريع ذات الأولوية دائماً.

ويمكنك الاستفادة من بعض المهام التي وضعت آخرين للقيام بها خلال فترة غيابك لكن لا تفعل ذلك بعد عودتك مباشرة ولا تستعيد كل التكاليف التي أوكلتها للآخرين. وأبدأ أولاً باستعادة المهام الأكثر أهمية لعملك ثم استعد بقية المهام خلال الأيام القليلة التالية وبعد ذلك انظر كيف كان أداء مرؤوسيك لعملك خلال فترة غيابك. وإذا وجدت أن أحدهم قام بعمل استثنائي ففكر فيما إذا كان من الممكن تكليفه بذلك العمل بشكل دائم فهذا قد يكون فرصة كبيرة للموظف ويوفر لك كمدير الكثير من الوقت.

أيضاً تأكد من أنك تستمتع بفترات الاستراحة وساعة الغداء. وقد يكون من الأفضل أن تخرج للغداء بعداً عن المكتب بدلاً من أن تأكل شيئاً سريعاً داخل المكتب. وحتى تستعيد التأقلم مع العمل مجدداً عليك أولاً عدم إرهاق نفسك بالبقاء لوقت متأخر في المكتب في الأيام الأولى التي تعقب عودتك من العطلة. فانت ستعود على كل حال إلى برنامجك القديم قريباً جداً. ■





لقد تخطت البحوث الحديثة حول الدماغ على اكتشافات جديدة وشيقة ومثيرة، تلك الاكتشافات تمت وإزدهرت خلال السنوات العشر الماضية فقط. وقد يبدو هذا أمراً غريباً وخصوصاً عندما نأخذ في الاعتبار أن الكائن البشري قد ظهر على الأرض منذ ٣,٥٠٠,٠٠٠ عام مضت. ولكن عندما نأخذ في الاعتبار أيضا أن الجنس البشري عرف موطن

دماغه من جسمه منذ خمسمائة عام فقط، فإن هذا الأمر لا يبدو مفاجأة بشكل أو بآخر.

تصور للحظة أنه ليس لديك فكرة عن مكان دماغك من جسدك. وأن صديقاً لك قد سألك أين يوجد مركز المشاعر والعواطف والأفكار والذكريات والبواحد والرياحات، معظم الناس بما يفهم أرسطو رسا يقول علانية أن الدماغ يوجد في القلب أو المعدة. لأن ذلك المكان هو المكان الذي يحسون فيه بكل تلك المشاعر، ولأن هذا المكان هو الذي تنعكس فيه الظواهر العضوية المباشرة للنشاطات العقلية بانتظام وبشكل دراماتيكي. وحتى لو أخذنا في الاعتبار الآن الحاسب الآلي كأحد أساليب معالجة المعلومات، والذي يعتبر أكبر اكتشاف توصّل إليه الإنسان، فسجد أن معظم المعرفة الإجمالية التي توصلنا إليها أو اكتسبناها يَحتمل أن تكون أقل من ١٪ ما يوجد من معلومات ويمكن للدماغ التعرف عليه. بل أنه كلما ظهرت اختبارات معينة لتبرهن أن الدماغ البشري يعمل بطريقة معينة، يأتي اختبار آخر ليثبت أنه لا يعمل بتلك الطريقة مطلقاً. أو أن يأتي الدماغ البشري ليبرهن قصور ذلك الاختبار وما توصلنا إليه بجهودنا حتى هذه اللحظة هو أن المعرفة التي توصلنا إليها حتى الآن هي أن الدماغ لديه قدرة حادة لا نهائية أكبر بكثير مما كنا نعتقد في الماضي.

لو أعطينا على ذلك بعض الأمثلة لمساعد هذا على التوضيح، إن معظم

التاريخ الذي كنّا نستند إليه في فهم الدماغ البشري. وكان ذلك بفضل العالين وبين روجر سيري من مؤسسة كاليفورنيا للتكنولوجيا والذي نال جائزة نوبل، وروبرت أورنستين المشهور عالمياً بأعماله في مجال الوجه الدماغية ووظائف التخصص. وباختصار يمكن القول أن سيري وأورنستين اكتشفا أن هناك دماغين وهما متصلان بشبكة معقدة ورائعة من الوحدات العصبية الليفية والتي يطلق عليه (كوريوس كوليوزوم)، أو ما يطلق عليه باللغة العربية (الجسم الجاسر)، وقد تلّنها في الثمانينات دراسات إضافية قام بها الأستاذ إران زيدل.

والدماغان يتعاملان مع أنواع مختلفة من العمليات العقلية، ويتعامل الدماغ الأيسر لدى معظم الناس مع المنطق واللغة، والعلاقات السببية، والأرقام، والتواحي الخطية، والتحليل، الخ. أو ما يسمى بمجموعة النشاطات الأكاديمية. وحينما ينشغل الدماغ الأيسر بهذه النشاطات فإن الدماغ الأيمن يكون في حالة الراحة أو الاسترخاء، أو ما يسمى بالموجة الألفية. ويتعامل الدماغ الأيمن مع الإيقاع والموسيقى والحالات والصور الذهنية والألوان والعمليات المتوازنة وأحلام اليقظة وإدراك الوجود والأحاط وفهم الخرائط، هذا وقد أوضحت البحوث التي جاءت بعد ذلك أن عندما يتم تشجيع الناس لتنمية قدراتهم العقلية في مجال ما كان ضعيفاً في الماضي، فإن التحسن الذي يطرأ في ذلك المجال لا يكون مقابل نقص في مجالات أخرى. ولكنه يؤدي إلى زيادة جماعية إجمالية في المجالات العقلية الأخرى، ومن خلال النظرة الاستقرائية الأولى للتاريخ يبدو أن التاريخ ينكر الاستنتاج أو الحقيقة القائلة أن الإنسان لديه نمط تفكيري سائد، أي غلبة الدماغ الأيمن أو الدماغ الأيسر على نمط تفكير الإنسان. ومع ذلك فإن نأمل معظم العقول المشهورة العظيمة بنبت لنا حقيقة وجود هذا

مجالات المعرفة والعلوم وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة في الاتجاهات بينها، إلا أنها تدور حول قضية واحدة ومحورها هو الدماغ. فالكيميائيون منخرطون الآن في دراسة الهيكل الكيميائي المعقد للدماغ الذي يتفاعل داخل الرأس، وبيناض علماء الأحياء مع وظائف الدماغ البيولوجية، وبيحث الفيزيائيون عن التواحي مع تنوع ما وصل إليه علماء الفضاء، ويحاول علماء النفس معرفة المزيد عن ماهية الدماغ، ويواجهون في هذا الطريق بعض الإحباط الذي يصيب الشخص الذي يحاول أن يضع إصبعه على نقطة زبنيقة، أما علماء الرياضيات والحساب والذين وضعوا أنظمة معقدة للحاسب الآلي ودراسة الكون نفسه لا يعرفون صيغة منتظمة معينة للطريقة أو للعمليات التي يسير عليها الدماغ داخل الرأس. أو التي يعمل بها كل منا في الحياة اليومية.

لديك أكثر من دماغ واحد

إن الذي تم اكتشافه في الخمس عشرة سنة الماضية هو أنه يوجد في الرأس دماغان وليس دماغاً واحداً كما كان الاعتقاد السائد. وأن هذين الدماغين يعملان بدرجات مختلفة في المجالات العقلية المختلفة، وأن قدرة أحاط الدماغ المحتملة والتي يمكنه القيام بها أعظم بكثير مما كنا نعتقد في الستينات. وأن الدماغ يتطلب نوعاً مختلفاً من الغذاء لكي يستمر وبيبي.

وفي أواخر الستينات وأوائل السبعينات بدأت البحوث التي كانت تجرى في معامل كاليفورنيا تظهر وتصل إلى نتائج غيرت



يلقب الرجل الذي استطاع أن يحقق أعظم خفيق للذات، وذلك في كل من المجالات التالية والتي برع فيها على حد سواء: الفن: فن النحت، علم الأعضاء، العلوم العامة، الهندسة المعمارية، الميكانيكا، علم التشريح، الفيزياء، الاختراع، علم الأرض، علم الأضواء، الهندسة، علوم الطيران، بالإضافة إلى ذلك فقد استطاع أن يلحن ويؤدى بعض الألحان والأغاني الشعبية العفوية، وذلك عندما تقع في يده أي آلة وترية وذلك في ساحات أوروبا، وهكذا استطاع أن يجمع هذه الطاقات بدلاً من تشتيتها، إن مذكرات ليوناردو العلمية مليئة بالرسومات والأشكال ثلاثية الأبعاد، بل إن الأمر الأكثر تشويقاً هو أن الخطة النهائية لرسوماته العظيمة والتي تسمى بالنحت أو القطع القيمة، تبدو دائماً وكأنها رسومات هندسية يستخدم فيها الخطوط المستقيمة والزوايا والمخينات والأرقام، ويبدو أننا عندما نصف أنفسنا بأننا موهوبون في مجالات معينة وغير موهوبين في مجالات أخرى، فإن ما نعيه هو أن هذه المجالات التي نعتبر موهوبين فيها هي تلك المجالات التي نستطيع أن نستعملها ونطورها، وإن المجالات الأخرى التي نعتبر غير موهوبين فيها هي تلك المجالات الساكنة والراكدة، والتي يمكن أن تصبح بارعين فيها إذا حظيت بالتطوير والصقل المناسب، وإذا أمكنك التعرف على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها عن الدماغ الأيمن والأيسر أمكنك أيضاً دعم جهودك في مجال أساليب تنمية الذاكرة وأنظمة الذاكرة وطرق كتابة الملاحظات والأساليب المتقدمة لرسم الخرائط الذهنية، وذلك في كل من المجالات التي تتطلب تنميتها ضرورة استخدام كل من الدماغين الأيمن والأيسر

الجانب الأيمن

الإيقاع
النظرة الجسائلية (الصورة الكلية)
التخيل
أحلام اليقظة
اللون
الأبعاد

ثم يمكن من إنتاج بعض التحف الثمينة وقطع فنية قيمة حدث ذلك على النحو التالي:

استيقظ ذلك الفنان ذات يوم الساعة السادسة صباحاً، ليضيء اليوم السابع عشر على التوالي في رسم سلسلة تشمل ست لوحات حديثة، حيث خلط أربعة أجزاء من اللون البرتقالي مع جزأين من اللون الأصفر لإنتاج لون مركب وضع في الجانب الأيسر العلوي من قطعة القماش، وذلك ليظهر كعكس بصري للهيكل الخلزونية الموجودة في الركن السفلي الأيمن من اللوحة، منتجا بذلك توازناً محبباً لدى الناظر.

وهذا يعطينا أمثلة عن مقدار الأشياء أو الأنشطة التي تحدث في إطار نشاطات الدماغ الأيمن، وبالإضافة إلى جاذب العالمين سبيري وأورنستين، فإن التجارب والبراهين التجريبية التي أثبتت زيادة الأداء الكلي وتؤكد الحقائق التاريخية عن وجود العديد من العقول العظيمة، والتي تستطيع حقاً استغلال درجات أكبر من الطاقات الكامنة، ومن ذلك الرجل الذي ظهر خلال الألف السنة الماضية كممثل أعلى للشخص الواحد، الذي استطاع أن يحقق الكثير من خلال استقلال دماغه وتطويرهما في نفس الوقت، ففي زمانه استطاع ليوناردو دافينشي في ذلك الوقت أن يحظى

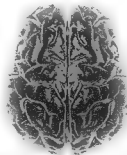
النوع من الليل أو ما يسمى رجحان أحد الدماغين وتأثيره على نمط تفكير الإنسان، فعلى سبيل المثال فإن أينشتاين وبعض العلماء الآخرين يبدو أنه يميل لديهم رجحان الدماغ الأيسر على تفكيرهم، بينما بيكاسو وكيزين وبعض الفنانين والموسيقيين يرجح لديهم الدماغ الأيمن، وبشكل نمط تفكيرهم السائد.

وتظهر لنا من خلال الدراسة المتعمقة والتحري الدقيق أيضاً بعض النتائج المدهشة، فالعالم أينشتاين مثلاً رسب في اللغة الفرنسية في الدراسة، ولكنه برز وتفوق في العزف على آلة الكمان، وفي مجال الإبحار وألعاب النخيل، فإن تمارين التخييل التي كان أينشتاين يقوم بها كانت وراء كثير من نظرياته واستنتاجاته العلمية الهامة، فمثلاً عندما كان يسبح في خيال حلم من أحلام اليقظة على إحدى التلال في صيف عام من الأعوام، تخيل أن يغطي أشعة الشمس إلى أطراف الكون، واستنتج من خلال الافتراض الشخصي أنه يرجع وبطريقة غير معقولة على سطح الشمس، وبالتالي فإنه تمكن من إدراك أن الكون يجب أن يكون محدباً.

واكتشف أن تعليمه اللطفي السابق كان ناقصاً، وأن الأرقام والصيغ والمعادلات والكلمات التي توصل إليها من خلال خياله والصور الذهنية، أعطت الفرصة لظهور النظرية النسبية، وهكذا يظهر أن هذا الرجل كانت لديه تركيبة أو نمط تنشيط فيه خصائص كل من الدماغ الأيسر والأيمن، وشأن ذلك الفنان العظيم الذي أصبح لديه نمط تفكير يتضمن خصائص الدماغين والذي كان ينتج بعض الروايات عن رفاق الهلو والجون واللوحات المرسومة كيفما اتفق.

الجانب الأيسر

النطق
الأرقام
الترتيب / التسلسل
الخطية / السطرية
التحليل
الفواتم



هل أنت

منصت جيد ؟

عندما تنصت للآخرين أثناء حديثهم معك :

١. هل تعطي لهم الإحساس بالاهتمام بحديثهم؟
نعم () لا ()
٢. هل توفر الانتباه والتركيز لحديثهم ؟
نعم () لا ()
٣. هل تشعر المتحدث إليك بأنك متابع لحديثه من خلال إشارة حركية أو صوتية ؟
نعم () لا ()
٤. هل تستخلص كثيراً من الأمور من خلال الحركات الجسمانية ونبرات الصوت لدى المتحدث؟
نعم () لا ()
٥. هل تقوم بتسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار ؟
نعم () لا ()
٦. هل تترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه ثم تقوم بمناقشته؟
نعم () لا ()
٧. في حالة عدم فهمك لإحدى الأفكار التي طرحتها في الحديث هل تستوضح هذه الفكرة من المتحدث؟
نعم () لا ()
٨. هل توافق على هذه العبارة : من الإنصات يتطلب ان تكون مبتسماً بدرجة مقبولة وفي الأوقات المناسبة؟
نعم () لا ()
٩. هل تزد على الهاتف أثناء حديثك مع الآخرين ؟
نعم () لا ()
١٠. هل تنصت إلى ما يهمك من الكلام فقط وتعرض عما دونه ؟
نعم () لا ()
١١. هل تفاعل المتحدث كثيراً عند حديثه معك ؟
نعم () لا ()
١٢. هل توجي للمتحدث أنك معه في حين أنك لست كذلك ؟
نعم () لا ()

التعليقات :

١. أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ "نعم" عن الأسئلة من ١-٨. وفي حالة الإجابة بـ "لا" عن الأسئلة من ٩-١٢.
٢. أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة .

تفسير النتائج :

١. إذا حصلت على ٩ درجات فأكثر فأنت منصت جيد تحترم الآخرين وتهتم بهم عندما يتحدثون معك .. وأغلب الناس يستمتعون بالحديث معك . وهم سعداء لإتصاكت وانتباهك لحديثهم .
٢. إذا حصلت على ٨-٥ درجات فأنت أحياناً منصت جيد وأحياناً أخرى لا . وذلك عندما يكون موضوع الحديث وشخصية المتحدث غير ذي أهمية بالنسبة إليك أو انتباهك وتركيزك في الحديث يتأثران ببعض الأمور التي تشتت ذهنك وتبعده عن المتحدث .
٣. أخيراً ، إذا حصلت على أقل من ٥ درجات فأنت شخص غير منصت للآخرين . أنت تستمع إليهم بأذنك فقط لا بعقلك .. وهذا يعرضك للوقوع في أخطاء عدة . لأن الإنصات للآخرين يوفر لك كثيراً من المعلومات التي تهتمك في الحياة والعمل أو الدراسة. أغلب الناس لا يحبون الاتصال بك . لأنهم ليسوا أغبياء ولأنهم يدركون أنك لا تحترمهم ولا تهتم بهم نظراً لعدم إلتصاكت إليهم . تنصحك بإعادة النظر في أسلوب إلتصاكت للآخرين .

المصطلح و معناه

الفنرة

الهندرة كلمة مركبة من كلمتين، هندسة وإدارة وهي أداة تغيير إداري تهدف لإحداث تغييرات جوهرية على البناء الهيكلي للمنظمة، وإعادة تصميم العمليات بطريقة جذرية من أجل تحقيق نتائج متميزة في مفاصل الأداء، وتركز الهندرة على معادير أساسية مثل: إيمان المؤسسة بضرورة التغيير، والتركيز على إعادة هيكلة وتصميم العمليات من أجل تحقيق سرعة في الأداء أو خفض للتكاليف أو تحسين جودة المنتج

بطاقات الأداء المتوازنة BSC

انتشرت بطاقات الأداء المتوازنة كأداة من أدوات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات خلال النصف الثاني من تسعينيات القرن الماضي، وتفوقت بسرعة على قريناتها، وانتقلت من مجرد كونها مؤشرات قياس إلى كونها أداة من أدوات التغيير المؤسساتي، من خلال قدرتها على رسم خرائط إستراتيجية متوازنة لمجالات عمل رئيسية داخل المؤسسة، وهذه المجالات هي:

المجال المالي financial field

ويشمل مواضيع مثل التدفق النقدي والتكاليف والإيرادات ونسب الأرباح والقيمة السوقية

المجال التشغيلي operational field

ويشمل العمليات وإجراءات العمل التي تؤدي إلى مخرجات المؤسسة النهائية.

أداة الاستراتيجية Management Strategy

إن إدارة الإستراتيجية هي التي تجعل منظمة ما تأخذ زمام المبادرة بدلاً من أن تكون في حالة سكون وتعتمد على رد الفعل فقط إزاء ما يحدث في تشكيل مستقبلها، وقد تعددت التعريفات حول إدارة الإستراتيجية إلا أنه كثيراً ما تعرف بأنها مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

المجال التسويقي marketing field

ويشمل المزيج التسويقي والسياسات التسويقية وتصنيف العملاء.

مجال النمو والتعليم Development and education field

ويشمل ثقافة المؤسسة وقيمها وبرامج التدريب ونقل المعرفة.

رسالة البنية Mission Statements

الرسالة هي جملة أو عدة جمل توضح غرض منشأة ما والذي يميزها عن المنشآت الأخرى التي قد تشبهها، وقد مثل هذه الرسالة طبيعة المجال الذي تعمل فيه المنشأة في ضوء طبيعة الأسواق والمنتجات، كما أنها تتضمن فلسفة الإدارة التي تتبعها المنشأة، وتوضح رؤية المنظمة لنفسها، ومنجزاتها أو خدماتها، واحتياجات العملاء التي تحاول في إطار ما تقوم به من نشاط إشباعها

غالباً

تعني كايمن التغيير للأفضل، ويعتمد نموذج التميز الياباني في الإدارة (كايمن) على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي جعلت لأداة التغيير اليابانية نكهتها الخاصة، ومن هذه المفاهيم: الحاجة الدائمة إلى إحداث تغيير المشاركة الجماعية للتغيير، خدب الهدر والتخلص منه، العمل المرافق للمعرفة.

وينص أسلوب كايمن على أن المؤسسة التي تسعى لتحقيق نتائج متميزة في بيئة الأعمال يجب أن تعمل على تحسين الإنتاجية وإتقان العمل، وذلك لن يتحقق إلا إذا توافر لديها قيادة متميزة وسياسات وآليات عمل متميزة وكوادر متميزة وموارد متميزة، ومن أجل صنع التميز في كل ما سبق فعلى المؤسسة أن تعمل على الحفاظ على بيئة عمل مريحة وجاذبة للموظفين وتفاعلية من أجل نقل الخبرات والمعارف فيما بينهم، وفي نفس الوقت تحقيق أكبر قدر ممكن من الأجاز والإبداع.

ويبدأ العمل بمنهجية كايمن بتحديد مناطق العمل الفعلية ذات القيمة المضافة الأعلى في المؤسسة، ويتم التركيز عليها من أجل إعطاء نتائج سريعة، وتكون ذات تأثير واضح على مجمل أنشطة المؤسسة، وبالحفاظ على استمرارية عملية التحسين يتم التخلص من الهدر بأنواعه المختلفة، ورفع كفاءة الموظفين وتنمية قدراتهم الإبداعية، مما يعني زيادة القيمة المضافة للإنتاج النهائي.

إجتماع

الاجتماعات حق من الحقوق الدستورية ومن مبادئ الحريات التي أخذت بها المستابر حتى تتيح للمواطنين تبادل الرأي والنشاور واتخاذ القرارات خارج نطاق المؤسسات الدستورية.

إجتماعات عامة Public Meetings

حرية الاجتماعات من الحقوق الشخصية التي كفلتها الدساتير الديمقراطية. غير أنه في كثير من الأحيان يحاط النص الدستوري بالمعوض بالنسبة إلى حدود استخدام هذا الحق الذي يفيد عادة بحق المولة في وقاية نظام الحكم أو صيانة الأمن العام.

جاءنا السؤال التالي

حلقة جديدة تلقى فيها مه خلال أسئلتم محاوليه الإجابة، الإفادة، وبالطبع تطوير الفكر الإداري لمجتمعنا المصري والعربي على حد سواء..

القدرة على إكمال المهام وإنهاء المشروعات دون التشتت أو الملل.

خامسا: الطموح. يرغب أصحاب العمل في موظفين لديهم مستويات طموح عالية ليعملوا بجد لتحقيق أهدافهم وأهداف الشركات.

سادسا: حسن التصرف. يفيد في توقع سلوكيات العمل. ومتطلبات الإنتاج والأداء الوظيفي..

سابعا: السمعة الحسنة. ويقصدوا بذلك حسن السلوك. إضافه إلى الإيمان بحسن نية الآخرين.

ثامنا: التأثير. عادة ما يحتاج العمل إلى قادة أقوياء مؤثرين يرشدون الآخرين إلى الطريق الصواب. ويتضمن

التأثير اللجوء إلى المواقف الاجتماعية ذات الطابع الإيجابي من خلال ذكر ما يدور في ذهن من أفكار بناءه وتقمص دور قائد المجموعة.

تاسعا: التفاؤل. ينتهج الموقف الإيجابي. والمتفائل في مجمله طريقا نحو الإنجازية بشكل أسهل وأسرع.

عاشرا: التنظيم. وتعني به الترتيب وهو اللجوء إلى حسن التنظيم. ويساعد الموظفين في العمل بعيدا عن

الأمر المشتتة للتركيز أو «عقبات الطريق».

الحادي عشر: سلامة السلوكيات في العمل. يسعى أصحاب العمل إلى الأشخاص الذين يتجنبون الحوادث

المتعلقة بالعمل ويبعدون عن المخاطرة غير الضرورية في بيئة الشركات

الثاني عشر: المعرفة. ولا يتعلق ذلك بالمعرفة الوظيفية فقط. ولكن معرفة الزملاء وبيئة العمل. ويشمل ميول

ناحية قراءة دوافع تصرفات الآخرين من السلوك الملاحظ. واستخدام المعلومات في إرشاد الشخص نحو التفكير

والتحرك بشكل صحيح.

الثالث عشر: الشخصية الاجتماعية. فما مدي قدرتك على التفاعل مع زملاء العمل والذي يؤثر على مدي التوافق معهم في العمل.

الرابع عشر: الاستقرار. ويعني ذلك اللجوء إلى الهدوء والعقلانية في مواقف العمل المثيرة للثورة.

الخامس عشر: الحيوية. وتشير إلى اللجوء نحو اتخاذ الإيقاع السريع والانشغال بالعمل. ■

من تمثال الغارلة منه علمه العظيم
أهم المهارات التي عليها اتخسبنا
حتى ننقل إلى عمل أفضل وحصل على
الوظيفة التي حلم بها. ونقول «أريد
إلى أن أكون ذلك الشخص المطلوب لدى
الشركات الكبرى. وأن نأمل تلك الشركات
أن تعمل في قمتها مثلما اتخسبنا أن
تعمل لديها الآن»

عادة ما يبحث أصحاب العمل ولا سيما في الشركات المرموقة عن الموظفين الذين يمتلكون مهارات وسمات خاصة تمثل فيما يجعلهم يعملون بشكل أفضل قد يزيد الإنتاجية وكفاءة الأداء في العمل مما يعلى من اسم الشركة وبالطبع أرباحها.

وقد أجرت مؤسسة «موارد النجاح في التعليم وقوة العمل» مجموعه من الدراسات والأبحاث حول طبيعة الأشخاص ذوي المهارات الخاصة التي تحتاجها وتبحث ورعاها الشركات. وتدفع لها حتى تستفيد من تلك المهارات والخبرات ووفقا لتلك الأبحاث تم وضع مجموعة من المهارات التي ينظر لها أصحاب العمل بعين الاعتبار والتي سنوزعها لك فيما يلي:-

أولا: الحفز. هل تميل إلى التفكير والتخطيط بحذر قبل اتخاذ أي إجراء؟ سوف يساعد ذلك في تقليل فرصة حدوث الأخطاء المكلفة إضافة إلى المحافظة على انسيابية وتدفق العمل.

ثانيا: التعاون. فرغبة المشاركة في مواقف العمل الجماعية. والتعاون مع فريق العمل هامة جدا في بيئة الشركات.

ثالثا: الإبداع. هل سمعت عن التفكير خارج الإطار؟ يحتاج أصحاب العمل إلى موظفين مبتكرين يحدثوا منظورا جديدا داخل الشركة. ولا يعتمدون فقط على التفكير التقليدي أو القوالب.

رابعا: الانضباط. يتمثل في الدقة والتركيز. ويشمل

محطات ندوات

الأداء المتميز للخدمة

تحت عنوان «النداء المتميز للخدمة» عقدت مجموعة طيبة التعليمية بالتعاون مع مركز الخبرات المهنية للإدارة ودكتور عبد الرحمن توفيق برنامجاً لتطوير أداء وتحسين مستوى خدمة موظفو شئون الطلبة.

نائب رئيس المجموعة. وجه الدكتور صديق عفيفي الشكر للدكتور عبد الرحمن توفيق ولجميع القائمين على التدريب بشركة ميك. وذلك على التنظيم والإعداد المتميز للبرنامج والذي أعتبر بمثابة نقطة الانطلاق للتعاون بين مركز الخبرات المهنية للإدارة ميك والمجموعة التعليمية في المرحلة القادمة.

وفي ختام الحفل ألتقى الطرفان على عقد مجموعة أخرى من البرامج التدريبية التي من المقرر عقدها خلال إجازة العام الدراسي الحالي. وذلك من أجل تطوير وتحسين أداء العاملين بالمجموعة.

في الفترة من ٢٠١٨-٢٠١٩ نوفمبر ٢٠٠٨ وبقاعة الاجتماعات بمقر مجموعة طيبة التعليمية. التقى الدكتور عبد الرحمن توفيق الخبير الإداري ورئيس مجلس إدارة مركز الخبرات المهنية للإدارة ميك مع موظفو شئون العاملين التابعين لأكاديمية طيبة التعليمية وذلك بهدف إلى تطوير الأداء وتحسين مستوى الخدمة المقدمة من خلالها.

تناول البرنامج خلال فترة انعقاده عدة موضوعات منها فعالية أنماط السلوك الإنساني. أنواع الشخصيات واقتراحات لمعاملتها. مبادئ وأساليب معالجة الاعتراضات. ٥٠ طريقة لتدعيم رضاء الطلاب عن الخدمات المقدمة.

الخدمة المتميزة. ومظاهر الاهتمام بالطلاب وغيرها..

وفي كلمته التي ألقاها على الحضور أكد الدكتور عبد الرحمن توفيق على أهمية الدور الذي يقوم به موظفو شئون الطلبة. ومدى تأثيره على المنظمة التي يمثلها. وتناول أيضاً أحدث النظريات والطرق العلمية في مجال الارتقاء بتقديم الخدمات المختلفة وكذلك معالجة أهم المشاكل التي تواجههم في مجال العمل.

وجاء الحفل الختامي مفعم بالبهجة والتقدير ليعكس مدى النجاح الذي حققه البرنامج خلال فترة انعقاده. وبحضور كلا من الدكتور عبد الرحمن توفيق. والدكتور صديق عفيفي رئيس مجلس أمناء مجموعة طيبة التعليمية. والدكتورة أمل صديق عفيفي نائب رئيس مجلس الأمناء. والدكتورة سوسن عبد الحميد مرسى



أجندة الإدارة

مؤتمران علميان للمركز الاستراتيجي في فبراير

مؤتمران حول الموازنات بالمؤسسة العربية للإدارة والتنمية

تعد المؤسسة العربية للإدارة والتنمية مؤتمرين حول الموازنات، وتشمل هذه المؤتمرات ما يلي:
المؤتمر الأول تحت عنوان "موازنات الأقسام الخدمية بالمنظمات واستراتيجيات تخصيصها على البرامج" وذلك خلال الفترة ٢-٤ فبراير الحالي بفندق النيل هيلتون بالقاهرة.

أما المؤتمر الثاني فيسيعقد بعنوان "الموازنة الإصلاحية بعد الموازنة التخطيطية للمتفوق على الأهداف الثابتة"، وذلك خلال الفترة من ١٠-١١ فبراير الحالي. ويشمل كلا المؤتمرين تقديم تطبيقات من الواقع العملي، ومنح درع المؤتمر الذهبي.

يعلن المركز الاستراتيجي للمال والإدارة عن عقد العديد من المؤتمرات العلمية الهامة والمتضمنة التقنيات العلمية وهي:
«الأساليب العلمية لإعداد الموازنات التخطيطية الحديثة» وذلك خلال الفترة ٢-٤ فبراير الحالي، بفندق النيل هيلتون بالقاهرة.

كما سيشهد المركز انعقاد مؤتمر تحت عنوان «إعداد الجيل الثاني وإستراتيجيات النجاح للمدراء الجدد» وذلك خلال الفترة ١٠-١١ فبراير الحالي بفندق هيلتون شرم الشيخ. وسوف تبدأ تلك الجلسات في تمام الساعة التاسعة صباحا وتنتهي في السادسة مساء، يعقبها أمسية شعرية.

الأخبار

مؤتمر عالمي حول الأمن الغذائي والسلامة المهنية

قائمة المركز المالي والموازنة التخطيطية في مؤتمر عالمي بالقاهرة

برعاية وإشراف المركز الاستراتيجي للمال والإدارة، وخلال الفترة من ٢٢-٢٤ أكتوبر ٢٠٠٨، تم عقد المؤتمر العالمي المتضمن لأحدث التقنيات العالمية، تحت عنوان «الدور الترابطي لقائمة المركز المالي والموازنة التخطيطية في قياس حقوق أصحاب المصالح بقيمة حالية معادلة للقيمة السوقية».

وقد عالج المؤتمر من خلال جلساته - والتي دارت على مدار يومين من الساعة التاسعة صباحا وحتى السادسة بفندق هيلتون النيل - التحرير بالقاهرة - الشبكة الحقيقية التي يعاني منها النظام المحاسبي والمجتمع. نظرا لأن الذغد قد يشمل على عدد من المواصفات المختلفة ثم إخفاء صفاتها في العملة النقدية مما يصعب معه عملية اتخاذ القرار بشأن هذه المواصفات.

كما ناقش قضية احتواء الميزانية على أصول ذات مواصفات مختلفة وأسس متضاربة بين القيم التاريخية والقيمة الحالية ما يؤدي إلى ظهور نتائج تخالف الحقيقة. ■

تحت عنوان «إستراتيجيات الأمن الغذائي والبيئي والصحة والسلامة المهنية» عقد المركز الاستراتيجي للمال والإدارة مؤتمرا عالميا، خلال الفترة من ٤-٥ نوفمبر ٢٠٠٨ بفندق هيلتون النيل - التحرير - القاهرة. تم فيه عرض أحدث التقنيات في إستراتيجيات الأمن الغذائي والبيئي وأحدث المنظومات العالمية في الصحة والسلامة المهنية، وأكد المؤتمر على أهميه الربط بين الأمن الغذائي والبيئي بالصحة والسلامة المهنية، والذي انعكس من خلال ورش العمل التطبيقية التي صاحبت فاعليات المؤتمر.

PMEC DIAMOND

PMEC EVENTS

EDARABOOK

TRAINING

CONSULTANCY

MANGA

YOUR WAY TO SUCCESS





موسوعة

المدرّب المحترف



د. عبد الرحمن توفيق

تعرف فيها على مهارات الوصول

إلى القمة والبقاء عليها

مدرّباً فعالاً و محترفاً

18

مهارة تقع في أربعة

مجلدات



www.edarabook.com

23 Amer st., Dokki, Giza, Egypt + (202)37610317 + (202)37610398